

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACION

UNIDAD DE POSTGRADO

**Relación entre el estilo de liderazgo del director y el
desempeño docente en las instituciones educativas
públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL
01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación con
Mención en Gestión de la Educación

AUTOR:

Primitivo Quispe Quispe

ASESOR:

Kenneth Delgado

Lima – Perú

2011

DEDICATORIA

A: La memoria de mis padres.
 Mi esposa: Nancy.
 Mi hija: Ariana.

AGRADECIMIENTO

Concluir la presente investigación ha sido y es para mi vida profesional un significado especial, esto no se hubiera llevado a cabo sin la colaboración de las personas que me apoyaron la realización de la misma.

Agradezco muy especialmente a mi asesor **Dr, Kenneth Delgado** por su valioso apoyo y sus sabias enseñanzas

SUMARIO

RESUMEN	4
SUMMARY.....	6
SUMARIO	8
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Selección del problema.....	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Importancia o significatividad del problema de investigación.....	18
1.4. Objetivos de la investigación.....	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos.	19
1.5. Sistema de hipótesis	20
1.5.1. Hipótesis de la investigación	20
1.6. Variables e indicadores.....	21
1.6.1. Conceptualización de las variables.....	21
1.6.2. Operacionalización de las variables.....	22
1.7. Tipo, método y diseño utilizado en la investigación	24
1.8. Descripción de la población y muestra	25
1.8.1. Población de estudio.....	25
1.8.2. Tipo de muestra	27
1.9. Limitaciones de la investigación.....	28
1.10. Definiciones operacionales	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	32
2.1. Antecedentes del problema	32
2.1.1. Investigaciones realizadas en el extranjero	32
2.1.2. Investigaciones realizadas en el Perú	33
2.2. El liderazgo	38
2.2.1. Significado, Tipos y Principios de liderazgo	38

2.2.2. Perfil del líder de excelencia	57
2.2.3. Tareas críticas del liderazgo	60
2.2.4. Teorías de los estilos de liderazgo.....	61
2.2.5. Significado de los estilos de liderazgo	65
2.3. Desempeño docente.....	75
2.3.1. El rol, función y evaluación docente.....	77
2.3.2. Conceptualización de las dimensiones del desempeño docente.	82
2.3.3. El desempeño docente en las leyes educativas peruanas.	83

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y

COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	9
3.1. Selección y validación de los instrumentos.....	92
3.2. Descripción de técnicas de recolección de datos	94
3.3. Tratamiento estadístico e interpretación de tablas y gráficos y la prueba de hipótesis	95
3.3.1. Tablas y gráficos según los docentes	97
3.3.2. Contrastación de hipótesis según los docentes	118
Prueba de hipótesis específica 1	118
Prueba de hipótesis específica 2	120
Prueba de hipótesis específica 3	122
3.3.3. Tablas y gráficos según los alumnos	125
3.3.4. Contrastación de la hipótesis según los alumnos	146
Prueba de hipótesis específica 1	146
Prueba de hipótesis específica 2	148
Prueba de hipótesis específica 3	150
3.3.5. Tablas y gráficos del resultado final de las variables	152
3.3.6. Resumen de la contrastación de hipótesis.....	157
3.4. Discusión de resultados	158

CONCLUSIONES	162
RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFIA	166
ANEXOS	169
1. Matriz de problematización	
2. Matriz de consistencia	
3. Instrumentos	
4. Normas educativas:	
Ley General de Educación N° 28044.	
Ley del Profesorado N° 24029	
Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29062	

RESUMEN

La presente investigación, *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores en los años 2009 y 2010*, se realizó tratando de responder a la pregunta principal: ¿cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010? Así también, buscamos responder a las preguntas: ¿cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador? ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador? ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador?.

El objetivo general fue demostrar que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Los objetivos específicos fueron demostrar: que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador existe relación de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente, asimismo, que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente, y, finalmente, que las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente.

Para responder a las interrogantes planteadas como problema de investigación y cumplir con los objetivos de esta investigación, se elaboró cuatro encuestas dirigidas a los docentes y alumnos, las cuales fueron debidamente validadas y luego aplicadas en las instituciones educativas en estudio. Las muestras fueron: 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones.

Del resultado de los datos, se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se puede precisar, entonces, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes.

El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

Por tanto, como el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

SUMMARY

This research, the relationship between principal leadership style and teacher performance in public educational institutions of the second sector of Villa El Salvador in the UGEL N° 01 San Juan de Miraflores in 2009 and 2010.

It was done trying to answer the main question: what is the relationship between authoritarian leadership styles of the principal and teacher performance in public educational institutions of the second sector of Villa El Salvador? What is the relationship between democratic leadership styles of the principal and teacher performance in public educational institutions of the second sector of Villa El Salvador? What is the relationship between liberal leadership styles and performance director teachers in public educational institutions of the second sector of Villa El Salvador?

The general objective was to demonstrate that public educational institutions of the second sector of Villa El Salvador in UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, in the years 2009 and 2010, a relationship between principal leadership style and teacher performance. Specific objectives were to demonstrate: that public educational institutions of the second sector of Villa El Salvador relationship exists authoritarian leadership of the principal and teacher performance, likewise, that public educational institutions of the second sector of Villa El Salvador, successful relationship enter the institutions of the second sector of Villa El Salvador, there is a relationship between the liberal leadership style of the director and teacher performance.

To respond to the questions raised as an issue of research and meet the objectives of this research was developed four surveys directed at teachers and students, which were duly valid and then applied in

educational institutions in studies, samples were: 156 teachers and 364 students of both populations.

The result of the data concluded that there is relationship between the principal's leadership style and teacher performance. You can define, then, that director leadership styles significantly influence the level reached in the variable basic teaching performance, ie higher values in the applications of a good director's leadership style high values are obtained at the performance of teachers.

The predominant leadership style was authoritarian, democratic and followed the style liberal, the results indicate that these styles are applied in the regular level. This explains the failure of managers in practice clearly democratic leadership style allowing others to influence their management styles.

Therefore, as 41% of teachers are located in the proficient and outstanding and 59% at low levels, it is necessary that the director more clearly impinges on the application of democratic leadership style, as is the style reached the highest degree of correlation in comparison with the other styles.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación demostraremos que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, cuyo sustento científico se basa en las fuentes bibliográficas de connotados investigadores y en estudios del objeto de investigación, así como otros trabajos publicados en internet. Como podrá leerse con más detalles a continuación:

En la primera parte, Capítulo I determinaremos el problema, caracterizando sus causas, efectos y acciones prospectivas que genera el problema estilo de liderazgo del director en desempeño docente, lo que nos llevó a formular el problema del objeto de investigación. Asimismo, destacamos la importancia del tema de investigación, sus alcances y limitaciones.

En el Capítulo I: Marco teórico, se expone el marco teórico científico sobre el tema, teniendo en cuenta literatura actualizada de autores nacionales e internacionales, base científica de la investigación. Se resalta como antecedente los trabajos de E. Gonzales, *Influencia de la acción gerencial del director de educación básica en la preparación docente*, de F. Fernández, *Relación ente el estilo gerencial del personal directivo de la escuela básica de Alta Gracia, de Orituco – Venezuela, comparación entre estilo democrático y autoritario*, de Godofredo y Jorge Calla Colana. *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*, de Valeriano Rubén Flores Rosas, *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas USE N° 06, Ate-Vitarte*, de David Fishman, *El espejo del líder*, de Juan Carlos Rincón

Chahuillco, *Relaciones entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao en la provincia de Andahuaylas – Apurímac*, y de Pablo Richar León Vaca, *El estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla Callao, en el año 2006*.

Para elevar la calidad de nuestra investigación, hemos consultado otras fuentes, como el Diccionario de la Real Academia Española, el Diccionario Ciencias de la Conducta de Ralphy M. Stogdill, *Administración de recursos humanos e introducción a la teoría de las relaciones humanas* de Idalberto Chiavenato, *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional* de Davis K. & Newstrom, *Administración una perspectiva global* de Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Democracia y liderazgo* de Jr. Arthur Schlesinger, *Liderazgo y desempeño en sociedades de transito* de Juan Luis Shaw, Enrique Cornejo Ramírez y Zapata Saldaña, *Excelencia personal y competitividad empresarial* de La Rosa Lama, *Liderazgo basado en resultados* de Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood, *Las consideraciones de tipo de liderazgo* de Leithwood y Ralph M. Stogdill, *Leadership and excellence in schooling* Sergiovanni, de J. Thomas, *Estilos de liderazgo* de Kart Lewin, Ronald Lippitt y Ralph K. White, entre otros.

Lo tratado es lo siguiente: Selección del problema, formulación del problema, importancia o significatividad de del problema de investigación, objetivos de la investigación, sistema de hipótesis, variables e indicadores, tipo, método y diseño utilizado en la investigación, descripción de la población y muestra, limitaciones de la investigación y definiciones operacionales.

En el capítulo II plantearemos el marco teórico caracterizado por los antecedentes del problema, el liderazgo analizado en todo su contexto así

como y el desempeño docente. Asimismo, descaremos la importancia del tema de investigación.

Finalmente en el capítulo III, se presentan la selección y la validación de los instrumentos, la descripción de técnicas de recolección de datos, el tratamiento estadístico e interpretación de tablas y gráficos, y, la prueba de hipótesis: tablas y gráficos y la contrastación de hipótesis según los docentes primero, y luego, según los alumnos. Para determinar, se presenta discusión de resultados, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos, los que dejamos a entera disposición de otros investigadores y estudiosos de temas de gestión en las instituciones educativas del Perú.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SELECCIÓN DEL PROBLEMA

Durante las últimas décadas, la comunidad mundial fue marcada por una transformación sustancial en los aspectos: económico, político, social y científico-tecnológico, actuando con mayor velocidad este avance en el siglo XXI. El desarrollo de los países no ha sido homogéneo, por lo cual se han incrementado considerables problemas sociales, principalmente en los países en vías de desarrollo, como el nuestro.

Lo cierto es que este proceso ha afectado a la educación en general, promoviendo la ejecución de reformas educativas propuesta por organismos internacionales como la UNESCO, con fines de mejorar la calidad educativa y con ello elevar las condiciones de vida de los habitantes del mundo.

Las personas en esta nueva sociedad tendrán otros valores, mutaran hacia una real valorización del ser individual como persona, en la cual

las tecnologías de la información tendrán repercusiones económicas y sociales muy fuertes, modificando la sociedad tal y como la conocemos ahora.

El choque de la civilización científica y tecnológica, acelera el desarrollo de la producción de conocimiento, así como su difusión, consiguiendo la restauración de la cultura de la innovación constante; dentro de este contexto, se derrumba viejos paradigmas y surgen otros, propiciando que todas las organizaciones, dejen de ser cerradas y tengan que abrirse de manera obligatoria a su entorno, desarrollando conceptos de competitividad global, buscando de manera permanente dar mayor valor agregado al “producto” que busquen con los nuevos costos, mayores ingresos, estableciendo mayormente que la administración del conocimiento de las personas es el mayor patrimonio de los organismos institucionales.

Este procedimiento debe estar imbuido de las últimas tecnologías del conocimiento que en el siglo XXI, la sociedad cambia en consecuencia se requiere líderes del nuevo de nuevo cuño, y de otras perspectivas que calcen muy bien, con las expectativas de la nueva sociedad que se está creándolo y de los individuos.

Esta problemática no es ajena a nuestro país, en las que se hicieron reformas así como también transferencias de tecnologías y la aplicación de corrientes pedagógicas que no han respondido a la realidad de la sociedad peruana, caracterizada por la carencia de políticas educativas a largo plazo, pues cada gobierno intenta aplicar determinadas políticas educativas, las cuales no tenían estabilidad en el tiempo ni se implementaban adecuadamente, resultando a veces contradictorios o contraproducentes. Tampoco se promovió el debate entre los actores de la educación, por el contrario, se impuso una reforma educativa sin antes capacitar e implementar adecuadamente

a los maestros, generando en muchas ocasiones el rechazo en el magisterio nacional.

La problemática fundamental radica en las instituciones educativas en las que siempre se ha observado conflictos entre sus miembros, es decir el director con los docentes, con los padres de familia o en ocasiones se forman grupos totalmente antagónicos que impiden realizar mejoras significativas en aras de buscar la calidad educativa, en cuyas situaciones las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, como son actualmente las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Local (UGEL) casi nunca intervienen para dar la solución respectiva, es más, no hacen el monitoreo y la evaluación correspondiente.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La coyuntura actual y la globalización en la educación exige la búsqueda de la calidad en forma permanente, por ello, definitivamente la educación es un complejo sistema en el que intervienen varios factores, entre ellos tenemos: el material educativo adecuado, infraestructura moderna, mantenimiento y equipamiento de laboratorios, el ambiente en el aula, adquisición y manejo adecuado de tecnología de punta, la condición social del educando, el coeficiente intelectual de los educandos, los logros al concluir cada nivel educativo, planes de estudio, contenidos curriculares, estructuración de los contenidos, la equidad, el nivel cultural y económico de los padres de familia, los valores que se practican dentro de la comunidad, el clima institucional, el desempeño del docente, la gestión y la capacidad de liderazgo del director, la política aplicada por los diferentes gobiernos de turno, los presupuestos, etc., constituyen algunos de los factores que condicionan la calidad educativa.

Por el exigente y exitoso manejo de los factores antes indicados estamos convencidos de que el papel del director es decisivo en el desempeño de los docentes, de las instituciones educativas públicas, en este caso en el distrito de Villa El Salvador de la Unidad de Gestión Local N° 01, San Juan de Miraflores.

Por lo expuesto, el presente estudio nos lleva a plantear el siguiente problema de investigación.

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, en los años 2009 y 2010?

De la cual se desprenden las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador?.

1.3.IMPORTANCIA O SIGNIFICATIVIDAD DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

Una investigación comienza siempre con el planteamiento de un problema; pero los problemas no surgen del vacío, sino que son el fruto de la labor del investigador, y estas tienen una concepción del mundo y el conocimiento científico y tecnológico de situaciones educativas y su impacto en el nivel de desempeño docente; tanto en lo administrativo y académico.

El presente trabajo de investigación es muy relevante, porque permitirá averiguar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño del docente. Los directores son los responsables de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. En consecuencia, se investigará la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes, con el propósito de plantear y desarrollar planes de capacitación o escuelas de formación para asumir las direcciones de las instituciones educativas públicas de nuestro país y con ello mejorar la calidad educativa en bien de los estudiantes y de nuestra sociedad.

El papel del director como de los docentes, como agentes de la educación constituye la piedra angular para hacer transformaciones significativas en la mejora de la calidad educativa y con ello el desarrollo de nuestra sociedad. Por ello el estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte referencial en función al análisis sobre la labor del director como líder y su influencia en el desempeño docente de los educadores que ejercen su acción en las instituciones educativas públicas de nuestro país.

Esperamos que la presente investigación sirva como fuente de información para los directores de las instituciones educativas en

estudio, a los directores, subdirectores, coordinadores de departamento y evaluadores, entre otros, debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que reflejará con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial. Asimismo, sirve como aporte importante para la toma de decisiones relevantes en los aspectos de gerencia educativa por parte de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 San Juan de Miraflores.

1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Objetivo General:

El presente estudio nos lleva a proponer el objetivo de investigación en los siguientes términos:

Demostrar que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, en los años 2009 y 2010.

1.4.2. Objetivos Específicos:

1. Investigar qué relación existe entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.
2. Averiguar qué relación existe entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.
3. Indagar qué relación existe entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

1.5. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

El problema planteado nos lleva a reflexionar sobre los efectos que produce la aplicación de los estilos de liderazgo del director en el nivel de desempeño docente. Hemos observado que la puesta en práctica de los estilos de liderazgo no es igual en las diversas instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores. En las instituciones educativas N° 6065 Perú-Inglaterra, N° 6064 Francisco Bolognesi, N° 6063 José Carlos Mariátegui, N° 6066 Técnico y N° 6048 Jorge Basadre hemos observado que, en la medida que los directores aplican un estilo de liderazgo definido, elevan el desempeño de los docentes.

1.5.1. Hipótesis de la Investigación (Hi):

Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador en los años 2009 y 2010.

Esto se pone en manifiesto en:

1. Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño didáctico del docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.
2. Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño didáctico del docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.
3. Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño didáctico del docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

1.6. VARIABLES.

Variable (X)

X: Estilo de liderazgo del director.

Variable (Y)

Y: Desempeño docente.

1.6.1. Conceptualización de las variables

Estilo de liderazgo: Es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión en las organizaciones.

Nivel de desempeño docente: El nivel de desempeño docente es la categoría que obtiene el docente al final de una evaluación. Es el desempeño del docente logrado en el ejercicio de su profesión en un periodo de tiempo.

1.6.2. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	ÍNDICE POR SU JERARQUÍA				
				5	4	3	2	1
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	ESTILO AUTORITARIO	1. Nivel de decisión vertical.	1.	S	CS	AV	CN	N
		2. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.	2.	S	CS	AV	CN	N
		3. Grado de control al subalterno.	3.	M A	A	R	B	MB
		4. Grado de toma de decisiones.	4.	S	CS	AV	CN	N
		5. Grado de estima a sus subalternos.	5.	S	CS	AV	CN	N
		6. Grado de valoración del pedido de sus subalternos.	6.	S	CS	AV	CN	N
		7. Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos.	7.	S	CS	AV	CN	N
	ESTILO DEMOCRÁTICO	8. Grado de preocupación por su personal	8.	M A	A	R	B	MB
		9. Nivel de confianza en la capacidad de su personal.	9.	S	CS	AV	CN	N
		10. Nivel de asignación de responsabilidades al personal.	10.	C M C	CE	CE	C	MC
		11. Nivel de toma decisiones compartidas.	11.	S	ES	AV	CN	N
		12. Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.	12.	S	ES	AV	CN	N
		13. Grado de aceptación de aportes de su personal.	13.	S	ES	AV	CN	N
		14. Nivel de fomento de confianza del personal.	14.	M A	A	R	B	MB
	ESTILO LIBERAL (LAISSEZ – FAIRE)	15. Nivel de preocupación por la tarea de su personal.	15.	S	CS	AV	CN	N
		16. Nivel de intromisión al trabajo del grupo.	16.	M A	A	R	B	MB
		17. Grado de evasión de responsabilidades	17.	S	CS	AV	CN	N
		18. Nivel de accesibilidad de información.	18.	S	CS	AV	CN	N
		19. Nivel de delegaciones de responsabilidades.	19.	S	CS	AV	CN	N
		20. Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos.	20.	S	CS	AV	CN	N
NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE	Capacidades pedagógicas	1. Nivel de capacidad para hacer su materia interesante.	1.	M B	B	R	D	MD
		2. Nivel de capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente -educativo.	2.	M O	O	CO	D	I
		3. Grado de utilización de prácticas educativas.	3.	S	CS	AV	CN	N

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	ÍNDICE POR SU JERARQUÍA				
				5	4	3	2	1
		4. Nivel de contribución a la formación de valores.	4.	S	CS	AV	CN	N
		5. Nivel de materiales educativos.	5.	M B	B	R	D	MD
	Emocionalidad	1. Nivel de vocación pedagógica profesional.	6.	S	CS	AV	CN	N
		2. Nivel de autoestima.	7.	S	CS	AV	CN	N
		3. Nivel de equidad y justicia.	8.	S	CS	AV	CN	N
		4. Grado de satisfacción con su labor diaria.	9.	S	CS	AV	CN	N
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	1. Nivel de asistencia y puntualidad.	10.	M P	P	AV T	CF T	ST
		2. Nivel de participación en los eventos académicos.	11.	S	CS	AV	CN	M
		3. Nivel de interés por las necesidades y problemas de la IE.	12.	S	CS	AV	CN	N
		4. Nivel de toma de decisiones.	13.	S	CS	AV	CN	N
	Relaciones interpersonales con sus alumnos	1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.	14.	S	CS	AV	CN	N
		2. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos.	15.	S	CS	AV	CN	N
		3. Nivel de flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos.	16.	S	CS	AV	CN	N
		4. Nivel de capacidad de escucha y asesoría.	17.	S	CS	AV	CN	N
	Resultados de su labor educativa	1. Nivel de rendimiento académico de sus alumnos.	18.	AD	A	B	C	C
		2. Grado de valoración de su producto.	19.	M B	B	R	D	MD
		3. Grado de práctica de valores de sus alumnos.	20.	M A	A	R	B	MB

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA:		
MB: Muy buena B: Buena R: Regular D: Deficiente MD: Muy deficiente	S: Siempre CS: Casi siempre AV: A veces CN: Casi nunca N: Nunca	MA: Muy alto A: Alto R: Regular B: Bajo MB: Muy bajo
MO: Muy ordenada O: Ordenada CO: Casi ordenada D: Desordenada I: Incoherente	MP: Muy puntual P: puntual AVT: A veces llega tarde CFT: Con frecuencia llega tarde ST: Siempre llega tarde.	AD: Rendimiento destacado A: Buen rendimiento B: Rendimiento regular C: Rendimiento en inicio C: Rendimiento en inicio

Fuente: Elaboración propia.

1.7. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN

Es una investigación descriptiva, correlacional, explicativa y transeccional.

Es **descriptiva**, porque requiere e interpreta lo que es, es decir, está relacionada a condiciones o conexiones existentes, efectos que se sienten o tendencias que se relacionan. Se empleó el método teórico de tipo descriptivo.

Es **correlacional**, porque busca identificar probables relaciones de influencia entre variables medidas, con la finalidad de observar la dirección o grado en que se relacionan. Se empleó el método de contrastación de las hipótesis.

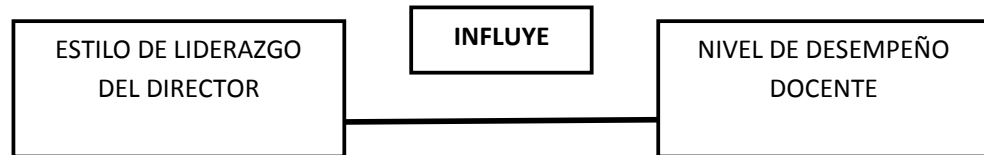
Es **explicativa**, porque se orienta a explicar porqué dos variables están relacionadas. En el presente trabajo de investigación se trata de explicar la influencia del estilo de liderazgo del director en el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Villa El Salvador.

Es **transeccional** o sincrónica, porque nuestro objeto de estudio se realizó en el año 2010. Es decir, por el tiempo de aplicación de las variables.

Diseño de la Investigación

Fue una investigación experimental. Permitió describir la relación de dos variables, el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente.

El diseño de la investigación se ilustra en el siguiente esquema:



Esquema de la relación de influencia.

1.8. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.

1.8.1. Población de Estudio

La población objetivo estuvo constituida por 307 docentes y 6731 alumnos, de 05 instituciones educativas públicas de educación secundaria del 2do. Sector del distrito de Villa El Salvador. Cada una con diferente población estudiantil y docente, como se describen el siguiente cuadro:

Nº	Instituciones Educativas	Docentes	Alumnos
1	Nº 6065 Perú – Inglaterra	48	1206
2	Nº 6064 Francisco Bolognesi	59	1615
3	Nº 6048 Jorge Basadre	62	1620
4	Nº 6066 Técnico	47	1185
5	Nº 6063 José Carlos Mariátegui	45	1105
TOTAL POBLACIÓN		261	6731

Fuente: Nómicas de Matrícula, CAP y Padrón de Padres de Familia de las instituciones educativas públicas del distrito de Villa El Salvador del año 2010. Jurisdicción de la DREC. MED.

Muestra de estudio

Para determinar el tamaño de la muestra, se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = tamaño de la población finita.

$Z^2 = 1,96^2$ (la seguridad es del 95%)

p = proposición esperada 50% = 0,5

q = 1 – p (en este caso 0,5 = 50%)

e^2 = error de estimación (precisión) 5% = 0,05

A. El tamaño de la muestra de los docentes se logró empleando la fórmula anterior:

Donde:

N = tamaño de la población 307 docentes.

$Z^2 = 1,96^2$ (la seguridad es del 95%)

p = proposición esperada 50% = 0,5

q = 1 – p (en este caso 0,5 = 50%)

e^2 = error de estimación (precisión) 5% = 0,05

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{261(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(307 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 155,6535$$

n = 156

B. El tamaño de la muestra de los alumnos se logró empleando la fórmula anterior:

Donde:

N = tamaño de la población 8016 alumnos.

$Z^2 = 1,96^2$ (la seguridad es del 95%)

p = proposición esperada 50% = 0,5

q = 1 – p (en este caso 0,5 = 50%)

e^2 = error de estimación (precisión) 5% = 0,05

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{6731(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(8016-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 363,4696$$

N = 364.

1.8.2. Tipo de Muestra

Luego de haber obtenido el tamaño de la muestra, se procedió a determinar dónde y cómo seleccionar los 156 docentes, 364 alumnos. A este procedimiento denominaremos tipo de muestreo que consiste en calcular la muestra probabilística estratificada que viene a ser un subgrupo en que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento¹, es decir, calcular una muestra de docentes y alumnos de cada institución educativa en estudio.

A. El procedimiento para hallar la **muestra probabilística estratificada de los docentes** fue el siguiente:

$$ksh = n / N = 156 / 261 = 5977$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplica por esta fracción constante (5977) y se obtuvo el tamaño de la muestra del estrato de los docentes de cada una de las instituciones educativas en estudio.

Estrato	Instituciones Educativas	Total población (fh) = 5977 Nh(fn) = nh	Muestra
1	Nº 6065 Perú – Inglaterra	48	29
2	Nº 6064 Francisco Bolognesi	59	36
3	Nº 6048 Jorge Basadre	62	39
4	Nº 6066 Técnico	47	27
5	Nº 6063 José Carlos Mariátegui	45	25
TOTAL		N = 261	n = 156

¹ Hernández Sampieri, Roberto Collado, Carlos y Bautista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*. 3ra Edición. Editorial Mc GRAW HILL. Interamericana Editores S.A. México 2003. Págs. 311 – 312.

B. El procedimiento para hallar la **muestra probabilística estratificada de los alumnos** fue el siguiente: $ksh = n / N = 364 / 6731 = 0,0541$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicó por esta fracción constante (0,0541) y se obtiene el tamaño de la muestra del estrato de los alumnos de cada una de las instituciones educativas en estudio.

MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE LOS ALUMNOS

Estrato	Instituciones Educativas	Total población (fh) = 0,541 Nh(fn) = nh	Muestra
1	Nº 6065 Perú – Inglaterra	1206	65
2	Nº 6064 Francisco Bolognesi	1615	79
3	Nº 6048 Jorge Basadre	1620	81
4	Nº 6066 Técnico	1185	71
5	Nº 6063 José Carlos Mariátegui	1105	68
TOTAL		N = 6731	n = 364

Fuente: Elaboración propia.

1.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En cuanto a las limitaciones se pueden señalar las siguientes:

- El presente trabajo de investigación se encuentra dentro de los preceptos de las ciencias fácticas porque la pedagogía y la administración nos permite solucionar los problemas concretos de la sociedad y de las instituciones educativas. Por ello, nuestro trabajo se encuentra enmarcado en el campo educativo, específicamente en el estudio de los estilos del director de las instituciones educativas públicas de educación básica regular.
- Las limitaciones relacionadas con la bibliografía adecuada que enfoque con profundidad sobre el estilo de liderazgo del director así como también el desempeño de los docentes y la relación que existe ente ellos.

- Existe mucho celo y temor de brindar información o proporcionar documentación que se requiere para la investigación de parte de la UGEL como algunos directores de las instituciones educativas.

1.10. DEFINICIONES OPERACIONALES.

Conocimiento. Resultado del procesamiento de la información. Ésta es comprendida, internalizada y retenida en la estructura mental del individuo con el propósito de realizar una construcción intelectual.

Desempeño docente. Es toda acción realizada o ejecutada por el docente, en respuesta a lo que le corresponde como responsabilidad, tanto en las aulas como en la institución educativa. Es el desempeño del docente logrado en el ejercicio de su profesión en un periodo de tiempo.

Didáctica. Técnica o arte de la enseñanza. Estudio de los métodos. La pedagogía moderan considera como máximo a la didáctica como un remedio para salir del paso, porque se apoya principalmente sobre los mecanismos de grabación monémica en lugar de favorecer la asimilación del saber por el trabajo de descubrimiento y creación.

Director. Persona que desempeña en mayor cargo jerárquico en una institución educativa. Algunas de las características que favorecen el perfil de la dirección son la habilidad para la comunicación, la capacidad de la resolución de problemas y la empatía.

Docente. Es la persona que ejerce la educación, enseña una ciencia o un arte. Profesional encargado de conducir la enseñanza en un determinado nivel educativo. Por lo general, la formación de los docentes se realiza en las escuelas normales o en universidades.

Empatía. Capacidad para comprender y captar los sentimientos de los demás. Situación emocional y física por la cual un individuo puede percibir las emociones del otro. Estado mediante la cual se puede imaginar aquello que le sucede, siente o piensa otra persona y puede vivenciarlo como si fuera propio.

Estilo de liderazgo. Es el comportamiento que asume el líder y que lo lleva a ejercer dominio sobre los demás a través de las relaciones directas con el grupo. Según su estilo de liderazgo puede ejercer su función de manera más vertical u horizontal, fomenta la participación de los diferentes actores

Estilo de liderazgo autocrático. Estilo de liderazgo coercitivo donde el director impone su voluntad y controla la conducta de los docentes.

Estilo de liderazgo democrático. Es el estilo que otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros de la institución, permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones. Permite lograr relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad, para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

Estilo de liderazgo liberal. Es el estilo caracterizado especialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. con este estilo el director no se preocupa por la direccionalidad de la institución educativa, permitiendo el caos y el desorden donde cada uno de los docentes actúa a su propio parecer.

Liderazgo. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio; en otras palabras, define el fenómeno de

cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Pedagogía. Conocimiento destinado a instruir los modos de acción que constituyen un sistema de educación. Es un conocimiento interdisciplinario que asienta fundamentalmente sobre datos biológicos, sociológicos psicológicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. Investigaciones realizadas en el Extranjero

En el extranjero se han realizado diversas investigaciones que tratan los diferentes estilos del liderazgo y su relación con el desempeño docente. Entre las investigaciones más destacadas se pueden citar a:

Gonzales², a quien los resultados obtenidos le permitieron confirmar que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes, tanto en el planeamiento como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. Determinó, además, que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y la participación del docente. Asimismo, que muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo

² Gonzales, E. 1993. *Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente*. Trabajo de Maestría en la universidad Experimental Libertador. Maracay. Venezuela.

autocrático de liderazgo en la administración educativa. Analizó también los estilos de liderazgo del director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes, entendiéndose la participación, como el desempeño de los docentes en las diversas actividades de la institución educativa.

Por su parte, Fernández³, concluye que el estilo predominante en las instituciones de Educación Básica de Altagracia de Orituco, Estado de Guarico, Venezuela, es el Laissez-Faire, y que entre los demás tipos de comunicación predominó la comunicación informal. Asimismo, encontró que porcentualmente existe relación entre el estilo gerencial y la subdimensión motivación, llegando a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a la participación. Por otro lado, recomienda que se debe mejorar el clima organizacional en las mencionadas escuelas, adoptar a las necesidades institucionales estilos gerenciales acordes a cada situación particular, y, finalmente, recalca la imperativa necesidad de implementar cursos, programas de mejoramiento y postgrados que contribuyan al aumento de la capacidad gerencial de los directivos educacionales.

2.1.2. Investigaciones realizadas en el Perú

Entre los estudios realizados en nuestro país pueden citarse los siguientes:

³ Fernández, F. 1992. *Relación entre el estilo gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondientes a la I y II Etapa y le clima organizacional de dichas instituciones*. Trabajo de Maestría en la Universidad Bicentenario de Aragua. Estado de Guarico. Venezuela.

Calla, Godofredo⁴, concluye que entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño de los docentes existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas de la Región Callao. Entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño de los docentes en planificación, sesión de clase, innovación e identidad con su institución educativa, existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas de la Región Callao.

Asimismo, sugiere que se debe fomentar entre los directivos y docentes de las diversas instituciones educativas de mayor comunicación, de manera que se desarrolle un buen clima institucional que favorezca el desarrollo de las diversas actividades que hay en la institución educativa. Finalmente, los directivos deben practicar un estilo democrático y situacional para elevar el nivel de desempeño docente.

Por su parte, Flores, Valeriano⁵, en su trabajo de investigación concluye que en el desempeño de los docentes en el aula éstos utilizan con mayor frecuencia y en forma predominante el estilo de liderazgo tolerancia a la libertad en un nivel alto. Predomina, asimismo, el nivel medio en cuanto a la utilización del estilo de liderazgo que pone énfasis en la producción. También, en un nivel alto predomina el estilo de liderazgo de consideración y en un nivel medio predomina el estilo de liderazgo iniciación de estructura. No todos los estilos de

⁴ Calla Colana, Godofredo Jorge. 2 008. *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*. Tesis para optar el grado de Magister con mención en Gestión Educacional en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú.

⁵ Flores Rosas, Valeriano Rubén. 2 003. *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas USE N°06 Ate-Vitarte*. Tesis para optar el Grado de Maestro en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. Perú.

liderazgo investigados están relacionados con el desempeño docente en el aula. Asimismo, recomienda realizar un estudio de opinión de los docentes y padres de familia para reconocer los estilos de liderazgo que utilizan los niveles directivos de los colegios y su incidencia en el desempeño docente en el aula.

De otro lado, Fishman, D.⁶, considera que el líder no se da cuenta que sus defectos porque acepta las opiniones de los demás como correctos, como apropiados. Sin embargo existen defectos que debe corregir oportunamente el líder a fin de que se desempeñe adecuadamente. Lo que el autor plantea es la existencia de líderes en las instituciones educativas que no se dan cuenta de sus errores, de sus defectos y que muchas veces los docentes por no llevarse mal con el director prefieren ver, oír y callar cuando debería ser al contrario. Los docentes tienen la responsabilidad de que cuando el director actúa con una direccionalidad no acorde a las exigencias que la comunidad espera, es necesario hacer cuerpo y ayudar a que el líder se acomode y corrija sus errores. Esto se puede lograr con una comunicación clara, con respeto y consideración, por el bien de la institución.

Por su parte, Rincón, J.⁷, concluye que los estilos de liderazgo del director que predomina en las instituciones educativas del Valle de Chumbao, en la provincia de Andahuaylas, Apurímac, son el anárquico y autoritario, lo cual evidencia que no se dieron innovaciones significativas en el estilo de dirección. También acota que existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. Con respecto al desempeño de los

⁶ Fishman, David. *El espejo del líder*. 2 000.Lima. Editorial UPC.

⁷ Rincón Chahuillco, Juan Carlos. 2 005.*Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Tesis para optar el Grado de Magister en Administración Educativa en la UNMSM. Lima. Perú

docentes, concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del Valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente, por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores. El investigador también concluye que el estilo de liderazgo adecuado del director que se puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático, pues prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. Acota también, que los directores no cumplen adecuadamente sus funciones: la gestión pedagógica, administrativa e institucional. Por otro lado, recomienda, fomentar entre los directores y docentes de los centros educativos mayor comunicación entre ellos para sí cambiar la gestión del centro y favorecer el desempeño docente y mejorar la calidad educativa y con ello la formación integral del alumno.

Finalmente, León, P.⁸, en su tesis concluye que entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente, existe una relación significativa considerable según los docentes, una relación significativa media según los alumnos, una relación significativa muy fuerte según los administrativos y una relación significativa media según los padres de familia, en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla Callao en el año 2 006. Se puede precisar entonces que el nivel de desempeño docente depende mucho del estilo de liderazgo del director, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. También concluye que el estilo de liderazgo democrático es el de mayor aceptación, medianamente el estilo

⁸ León Vaca, Pablo Richard. 2 008. *El estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla Callao, en el año 2 006*. Tesis para optar el grado de Magister con mención en Gestión Educacional en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú

autoritario y el liberal. El nivel de desempeño de los docentes en la dimensión resultados de su labor educativa de los docentes, es el nivel básico. Estos resultados permitieron demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director conlleva a obtener bajos resultados en el nivel de desempeño docente.

Los trabajos que sirvieron de antecedentes de la investigación coinciden en que los administradores que se forman para dirigir la educación deben tener condiciones de líder. Por ello, deben conocer las teorías de la movilización y ser capaces de planificarlas según las circunstancias, haciendo con ellas gala de conocimientos de las teorías de liderazgo.

Asimismo, el docente que se prepara para ser gerente de una institución educativa, debe hacerlo con mucho sentido de responsabilidad, sabiendo que el cargo que va a desempeñar es delicado, para lo cual debe ser un profesional muy entusiasta en el trabajo y tener un alto grado de motivación para fijarse y lograr objetivos organizacionales y alcanzar el éxito conduciendo la institución educativa que dirige al liderazgo.

Otro de los factores tomados en cuenta por los autores, es la de emplear un estilo gerencial donde gerentes y subalternos pongan en acción su participación en forma mancomunada en la toma de decisiones poniendo en práctica el estilo democrático. Y finalmente, el gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan mantener un liderazgo positivo y democrático.

2.2. EL LIDERAZGO

2.2.1. Significado, Tipos y Principios de Liderazgo

Según el diccionario de la lengua española⁹, “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o sector económico, dentro de su ámbito”. Entonces, liderazgo es una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

El diccionario de Ciencias de la Conducta¹⁰, lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de, otros individuos”.

Para Rallph M. Stogdill¹¹, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Esta definición tiene cuatro.

Implicancias importantes:

1. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, o a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y le permiten que transcurra el

⁹ Diccionario de la lengua española. 2 001. Significado de liderazgo. 22° edición. Madrid. España: Espasa Calpe. Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/>.

¹⁰ Diccionario de Ciencias de la Conducta. 1 984. Significado de liderazgo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. Recuperado: 13/8/09

¹¹ Rallph M. Stogdill. *Definición de liderazgo*. Disponible en: <http://www.apuntes.gestion.com/2006/05/08/definicon-de-liderazgo>

proceso de liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

2. En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
3. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
4. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Peter Drucker¹², nos presenta las ideas principales sobre liderazgo efectivo:

- *Qué debe hacerse:* “Los líderes exitosos no empiezan preguntando” ¿Qué quiero hacer?, preguntan: “¿Qué debe hacerse?”, luego preguntan: “De aquellas cosas que haría una diferencia, cuáles son correctas para mí”. Luego no evitan las cosas en las que no son buenos....”
- *Verifica tu situación:* “Los líderes efectivos verifican su actuación”. Escriben “¿Qué espero lograr si tomo este proyecto?”. Toman nota de sus objetivos para los próximos seis meses y luego vuelven y verifican si los cumplieron. De esta manera, descubren qué hacen bien y qué no. También descubren si eligieron aquellas cosas realmente importantes para hacer. He visto muchísima gente que es muy buena en

¹² Drucker, F. Peter. *Las ideas de principales sobre liderazgo*. Citado en La práctica del liderazgo. Disponible en <http://www.thepracticeofleadership.net/2008/04/15peter-drucker-on-leadership-2/>. Consultado: 16/02/2010

la ejecución, pero muy mala en elegir las actividades correctas....”

- *Guíate por la misión:* “Los líderes comunican de manera que la gente a su alrededor entiendan lo que están tratando de hacer. Los guía su propósito, su misión. Saben establecer su misión y, además, saben decir no. La presión en los líderes para hacer 984 cosas diferentes es insoportable, así que los efectivos saben decir que no y mantenerlo....”
- *Abandono creativo:* “Una pregunta crítica para los líderes es” ¿Cuándo paras de asignar recursos a actividades que ya lograron su objetivo?”. las trampas más peligrosas para los líderes son esos casi-exitosos donde todos dicen que si les das solo un último empujón será un gran éxito. Uno lo intenta una vez, dos veces, tres veces. Para entonces debería ser obvio que esto será difícil de lograr. Así que siempre aconseja a mi amigo Rick Warren, “No me digas lo que estás haciendo, Rick. Dime lo que dejaste de hacer”.
- *Como caen las organizaciones:* “Asegúrate que la gente con la que hablas entienda tus prioridades. Cuando las organizaciones caen es cuando deben empezar a preguntarse en qué está trabajando el jefe e invariablemente las respuestas son equivocadas. Así que el CEO debe decir “En este caso es en lo que me estoy concentrando”. Luego el CEO debe preguntar a sus asociados”. ¿En qué se están concentrando ustedes?”. Pregunté a sus asociados: “Pusiste esto primero en tu lista de prioridades, ¿por qué?”. La razón puede ser la correcta, pero también puede ser que te convenza de que sus razones son buenas cuando no lo son. Así que asegúrate de entender las prioridades de tus asociados y luego de tener esa conversación, te sientes y les escribes una breve nota: “Esto es lo que pienso que discutimos. Esto es lo que

entendí que decimos. Esto es a lo que creo que te comprometiste en este tiempo. Finalmente, pregúntales: “¿Qué esperas de mí para que puedas cumplir con tus objetivos?”. Como siempre Peter Drucker nos da unas buenas ideas sobre liderazgo efectivo.

Según Peter Drucker¹³, las claves del cambio nunca cambian. Los principios eficaces de cambio no dependen del sector donde trabajas. Siempre hay tres principiantes que se respaldan entre sí: inversionistas o fundadores, el plantel de la organización y los clientes o participantes. Las empresas necesitan inversionistas que den oportunidades para que la gente entregue excelencia a los clientes, que a su vez suministran más utilidades para los accionistas. Las obras de caridad precisan de donantes para proveer más oportunidades. Los gobiernos necesitan electores que den oportunidades a los empleados fiscales para mejorar las organizaciones comunitarias de salud, seguridad laboral o calidad de vida. Son organizaciones cuya eficacia depende de que se conviertan en comunidades estimuladas con un propósito y un desempeño.

Los errores más groseros al tratar de liderar el cambio son: no concentrarse en el desempeño y no vivir el cambio. Estos son dos principios de hierro del cambio. Vivir el cambio es más que “dar charlas”. Es mostrarse cada día y decir, “de acuerdo, pido a la gente que sea más cooperadora. ¿Acaso lo hago yo? ¿Estamos manejando esta iniciativa de manera conmovedora?

Pasemos un día con los vendedores para saber cómo apresurar nuestro proceso. ¿Cuán velozmente procederemos

¹³ Drucker, F. Peter; Senger, Peter M.; Kelly, Kevin; Covey, Stephen R.; Bennis, Warren y otros. 2 002. *Revista de líder. Selección de artículos de la fundación Drucker*. Barcelona España: Ediciones Juan Granica S.A. Pág. 228-229

con esta idea?”. En resumen: si esperas que los otros cambien su conducta, empieza por cambiar la tuya. Es tan simple y arduo como eso.

El autor nos da a entender que el liderazgo del director de una institución educativa debe tener presente que existen los accionistas que es el Estado, los colaboradores que son el personal docente, administrativo y de servicio, y los clientes que son los alumnos y padres de familia. Drucker, nos dice que el director líder tiene que concentrarse en el desempeño del personal a su cargo, porque es el desempeño que le va a acumular utilidades. Es decir, si tiene un buen desempeño expresado en un servicio eficiente al cliente, es seguro que la institución crezca y se garantice el trabajo, el crecimiento y la continuidad de la institución educativa. Las utilidades se verán reflejadas en la permanencia o crecimiento de la institución educativa. Entonces podemos afirmar que lo dicho por Drucker, que las claves del cambio nunca cambian, deben ser los linderos que deben seguir todos los integrantes de una institución educativa para hacerla más competitiva y líder de la comunidad donde se encuentre.

Drucker¹⁴ también nos dice que el papel esencial de los líderes para alcanzar el propósito común de las personas es necesario “hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes a sus debilidades”.

Así mismo, acota que “las profundas transformaciones económicas, sociales y políticas requieren más que nunca que los líderes- ya sea en los negocios, el gobierno, las escuelas y

¹⁴ Drucker, F. Peter. 2002. *Revista de líder al líder. Selección de artículos de la fundación Drucker*. Barcelona. España: Ediciones Juan Granica S.A. Cubierta trasera de la revista.

universidades o las organizaciones sin fines de lucro- se hagan las preguntas correctas.... Y lleven a la práctica respuestas que funciones....”

Para Maestro¹⁵ nos plantea sobre los talentos personales del líder y sustenta que los líderes que nos dirijan en el futuro deben tener una serie de talentos comunes, independiente del puesto que ocupen; éstos serán el denominador común para todos los líderes al margen de la personalidad y del carisma que tenga cada uno.

Estos talentos están siempre en un proceso de mejora continua y nunca llegan a alcanzarse al 100%, por lo que siempre estamos en la lucha por la superación personal y el aprendizaje.

La mejora de los talentos personales es básica para influir y organizar equipos de personas. Será difícil convencer y ganar la confianza de los demás si uno mismo no se encuentra equilibrado y no sabe hacia dónde va. Al principio toda la acción debe recaer en analizar y estudiar los talentos personales que debe poseer el líder, ya que esto es la base fundamental de todo tipo de liderazgo.

Los talentos personales que deben tener los líderes son: conocen y buscan alcanzar su misión personal, actúan con ética e integridad, tienen definidos sus objetivos, son proactivos, son equilibrados en sus vidas, se automotivan, luchan por la calidad total, obtienen resultados y aprenden continuamente.

¹⁵ Maestro, Juan Carlos. 2 009. Regálale liderazgo: *Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona. España. Bresca Editorial S.L. Pág. 39-40.

Maestro¹⁶, nos dice que los líderes conocen y trabajan para alcanzar su misión personal y al reflexionar sobre los grandes personajes que han transformado el mundo a lo largo de la historia, observamos que todos ellos tenían un buen motivo que les impulsa a realizar grandes actuaciones, contaban con una misión que les hizo convertirse en líderes y ayudan en el progreso de la humanidad a lo largo de su evolución.

Últimamente se habla y se lee mucho sobre la importancia de la misión en la empresa, lo cual resulta imprescindible para afrontar el futuro con garantías de seguir siendo una compañía que se ajuste a las necesidades del mercado.

La misión personal, a lo que algunos deciden llamar “el sentido de la vida”, es una realidad de la que todos debemos ser conscientes, pues ese es el fin último de nuestra existencia y lo que justifica nuestra vida. Aquellas personas que han encontrado su propio sentido obtienen una gran fuerza, seguridad y determinación en sus acciones.

Los líderes que dirijan nuestros pasos en todos los sentidos lucharán por alcanzar su misión personal, pues de ella nace el resto de las características personales y sociales que diferencian a los líderes del resto de las personas.

La misión no está solo destinada a los líderes, pero como la mayoría de las personas no son conscientes de este hecho, serán los líderes con su ejemplo y mediante sus reflexiones quienes nos ayudan a descubrirla.

¹⁶ Maestro, Juan Carlos. 2 009. *Regálale liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona. España. Bresca Editorial S.L. Pág. 41-42.

El hecho de reflexionar, descubrir, escribir y luchar para alcanzar su misión personal es, sin lugar a dudas, el fenómeno más importante que debemos afrontar y el motivo más principal demuestra existencia.

Cornejo¹⁷, citado por Maestro Juan Carlos, nos dice que: “en la medida que tengamos líderes de calidad podremos tener empresas de calidad”.

Cornejo¹⁸, citado por De La Puente Paz, comenta sobre liderazgo y dice: “basta un instante para producir un héroe, pero toda una vida para producir un líder”. Las razones que justifican la presencia de un líder en la organización son. Encaminan el esfuerzo de todos los grupos y personas hacia un objetivo común, son la fuerza vital de la organización, son los agentes de cambio constructivo, son el prototipo a seguir, concretan en resultados las acciones empresariales, es multiplicador de talentos e inyecta motivación a la empresa.

Los autores Maestro y Cornejo, coinciden que en estos tiempos y para el futuro necesitamos directores con talentos de liderazgo para que luchen por sacar adelante las instituciones. Los directores que tiene que hacer del liderazgo una herramienta para convertir a las instituciones educativas en instituciones de calidad. Necesitamos directores que tengan misión personal, comprometidos con la organización, con una conducta orientada a influir con el ejemplo. Los docentes también son líderes ante sus alumnos y padres de familia por lo

¹⁷ Cornejo, Miguel Ángel, citado por Maestro, Juan Carlos. 2 009. *Regálale liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona. España. Bresca Editorial S.L. Pág. 39.

¹⁸ Cornejo, Miguel Ángel citado por De La Puente Paz, Erick. 1 997. *Guía práctica para lograr Calidad en el servicio*. Grupo Editorial Ediciones fiscales ISEF. Pág. 59

tanto deben también de tener o desarrollar talentos de líder con misión personal. Porque sólo si se cuenta con docentes y directores con misión personal, esta misión será común para todos y la organización será fructífera porque la atmósfera que se perciba en la institución será influyente en los alumnos, padres de familia y comunidad en general.

Por su parte, Chiavenato, Idalberto¹⁹, destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal originada por una situación y que está ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular”.

El enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del empleado para acercarlo con disposición a las metas de la empresa, mediante actividades de comunicación interpersonal. El mismo Chiavenato, Idalberto,²⁰, destaca que: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El liderazgo involucra otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores. Según esta perspectiva, el líder es resultado de las

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. 2006. *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. 2006. *Introducción a la teoría de las relaciones humanas*. Colombia. Editorial Lila Solano.

necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. En síntesis, “el líder es el producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicas en una situación específica”.

Para Davis y Neuwstron²¹, “Liderazgo es el proceso que ayuda a otras personas para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente”.

Por su parte, Tannemboum, sostiene que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas.

Las definiciones de Chiavenato, Davis y Tannemboum, evidencia que el liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo y que lo ayudan a comunicarse mejor con los demás para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una empresa, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.

Asimismo, para Koonts y Weihrich²², “El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que

²¹ Davis K. & Newstron. 1 991. *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. México.

²² Koontz, Harold-Heinz, Weihrich. 2 004. *Administración: Una perspectiva global*. México. Editorial Mac Graw Hill. 2 004.

se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo”.

En consecuencia, la esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio en la conducta de las personas o grupos, así como la atracción o interés por la persona o grupo que le rodea, por lo cual no es un solo elemento el que actúa sino muchos a la vez para ser un verdadero líder.

También, Schlesinger Jr. Arthur²³, dice que en realidad, el “Liderazgo es lo que hace girar al mundo”. No cabe duda que el amor suaviza el tránsito, pero el amor es una transacción privada entre adultos anuentes. “El liderazgo... es una transacción pública con la historia”.

Así también Biondi, Cornejo y Zapata²⁴, tratan de definir el “Liderazgo como un viejo valor que debemos actualizar porque nos alejarnos de la incertidumbre y enfrentar la realidad tal como es, a fin de hacerla realmente nuestra”. Dichos autores tratan de explicar que es obligación de la institución actualizar viejos valores: la selectividad, competencia y el liderazgo. Sin ellos seguiremos siendo los jóvenes o viejos maestros cada día más alejados de lo que quieren nuestros estudiantes y de lo que requiere el país. También dicen, que es cierto que todos comprendemos la importancia de una infraestructura adecuada, todos quisiéramos contar con los mejores laboratorios, con el número ideal de alumnos por aula, con sueldos justos, pero

²³ Schlesinger, Jr. Arthur. 1 988. *Democracia y liderazgo*. Faceta 79. Citado en La Rosa Lama, Carlos. 2 002. *Excelencia personal y competitividad empresarial*. Lima. Perú: Editorial San Marcos. Pág. 29.

²⁴ Biondi Shaw Juan y Luis, Conejo Ramírez Enrique y Zapata Saldaña. 1 993. *Liderazgo y desempleo en sociedades en tránsito*. Lima: Editorial Talleres Gráficos de la Universidad de Lima. Editorial San Marcos.

mientras no pensemos para qué todo eso y no luchemos por el liderazgo estaremos en tránsito al pesimismo, a lo rutinario y a la pérdida de la competitividad. En un mundo cambiante, cuyos referentes deberíamos contribuir a definir en tanto institución y personas, conviene por tanto el rescate permanente del para qué basado en la selectividad y la competitividad. La institución y sociedad pueden y deben reencontrarse con el liderazgo.

Por su parte La Rosa²⁵, define al liderazgo como “El elemento fundamental para lograr la excelencia de procesos y resultados”.

Para La Rosa, el liderazgo hoy es hablar de resultados. Pero para que estos resultados sean acordes a los objetivos y metas de la institución educativa, sus procesos se deben aplicar como compromiso colectivo, haciendo gala de conceptos, teorías y principios que hagan de él una herramienta para lograr la excelencia.

Finalmente, para Ulrich, Zenger y Smallwood²⁶, dominar los atributos del liderazgo no basta, un líder eficaz tiene que conectar los atributos con los resultados”. En busca de un liderazgo más eficaz hay que ser capaz y poseer los atributos del liderazgo es maravilloso, pero la capacidad ha de emplearse de manera apropiada y con un propósito. Ulrich y compañía y lo presenta en la siguiente ecuación “Liderazgo eficaz = atributos x resultados”, lo que se sugiere que los líderes han de procurar la excelencia en ambos términos. Es

²⁵ La Rosa Lama, Carlos. 2002. *Excelencia personal y competitividad empresarial*. Lima – Perú: Editorial San Marcos.

²⁶ Zenger, Jack, Ulrich, Dave y Smallwood, Norm. 1999. *Liderazgo basado en resultados. De cómo los líderes incrementan el negocio e incrementa los resultados*. Primera edición en inglés traducidas al castellano por Margarita Cárdenas. Colombia: Editorial Norma S.A. L

decir, deben demostrar atributos y también lograr resultados. Cada término de la ecuación multiplica al otro. No son acumulativos.

Para estos estudiosos, expertos en liderazgo, el liderazgo ya no solamente es la demostración práctica de las cualidades innatas o aprendidas por el líder sino que hoy en día, liderazgo es la obtención de la excelencia en procesos y resultados. El líder es aquella persona capaz de influir en los demás. Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser el líder, y al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos. El líder se caracteriza por esta capacidad de “ir por delante”. Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños. Mantiene un liderazgo en la propia vida. Las características básicas del líder son: visionario, persona de acción, brillante, tiene coraje, contagia entusiasmo, gran comunicador, convincente, gran negociador, capacidad de mando, exigente, carismático, honesto, cumplidor y coherente. Las características básicas del anti líder son: soberbio, incumplidor, temeroso, apagado, rehúye al riesgo, deshonesto, falta de visión, egoísta y autoritario.

En un mundo tan cambiante como el actual, no moverse es sinónimo de perder. Por ello es muy importante en aceptar el cambio. Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente. Esto exige a cualquier empresa o institución

educativa estar en un estado de alerta permanente. Reaccionar tarde implica perder oportunidades.

TIPOS DE LIDERAZGO

Sergiovanni²⁷, define algunos aspectos sobre liderazgo como “fuerzas” que pueden utilizar tanto los directores como los profesores, que influyen en la vida de las instituciones educativas y que constituyen una fuerza capaz de llevar a una situación de cambio. Son medios para mantener proceso de mejora escolar. Considera cinco tipos de liderazgo en función al aspecto predominante:

1. *El líder técnico.* Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de manera que se asegure una eficacia óptima.
2. *El líder humano.* Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
3. *El líder educativo.* Utiliza los conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la

²⁷ Sergiovanni, Thomas J. y Corbally, Jhon E. 1984. *Leadership and organizational cultura. New perspectives on administrative theory and practice. By the Board of Trustees of the University of Illinois Manufactured in the United State of America.* Pág. 105-110.

evaluación y el desarrollo personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

4. *El líder símbolo*. Asume el papel de jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de la palabra y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que llevan al compromiso entre los docentes de la institución.
5. Por último, *el líder cultural*. Es caracterizada por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historia y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo y recompensar a los que reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y la creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el centro de trabajo.

Por su parte, Duke²⁸, considera como tipo de liderazgo lo siguiente:

6. *El liderazgo instruccional*. Está basado en la teoría de competencia situacional y se fundamenta en la integración de la investigación sobre escuelas eficaces, liderazgo pedagógico y enseñanza eficaz. Dice, que ha de proponerse en práctica en situaciones claves en las que es necesario actuar competentemente para que la enseñanza sea lo más eficaz posible, situaciones como supervisión y desarrollo del profesorado, evaluación de los profesores, gestión y apoyo a la docencia, gestión y apoyo a los recursos, control de calidad, coordinación y actuación como el “apaga fuegos”.

Por otro lado, Weber²⁹, identificó las cinco funciones principales que caracterizan el liderazgo instruccional:

1. Definir la misión del centro.
2. Promover un clima positivo de aprendizaje
3. Observar y ofrecer feedback a los profesores
4. Gestionar el currículo y la instrucción
5. Evaluar el programa docente

Asimismo, Leithwood³⁰, considera como un tipo de liderazgo al:

7. *Liderazgo transformacional*. Este tipo de liderazgo implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de la organización a mirar más allá de su propio interés y concentrarse en metas de toda la institución. Este modelo nació como alternativa ante la insuficiencia del

²⁸ Duke, D. L. 1 987. *School leadership and Instructional Improvement. Why principals consider quitting*. Editado por Phi Delta Kappa. New York. Pág. 308-313.

²⁹ Weber J. 1 989. *Leading the Instruction program*. Citado por Smith, S.C. y Piele, P. K. *School leadership: handbook for excellence*. Eugene. Obregon. 1989. Pág. 191-224.

³⁰ Leithwood, K. A. 1 994. *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de Educación. Pág. 304.

liderazgo instructivo. Mientras que los modelos instruccionales se centran en cómo los directivos influyen en los procesos de enseñanza del centro y su impacto en el aprendizaje de los alumnos, el modelo transformacional pone su atención en cómo aumentar la capacidad de la organización de innovar, a través del énfasis en la distribución del poder, en el liderazgo compartido y el aprendizaje organizativo.

Finalmente, Ralph Melvin Stogdill³¹, en su resumen de teorías e investigaciones de liderazgo define otro tipo:

Liderazgo gerencial. El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados y a los seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar sus órdenes del líder, ayuda a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quién mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- En tercer lugar, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

³¹ Stogdill, Ralph Melvin. *Resumen y teorías de investigación de liderazgo*. Citado en ¿Cómo ser un buen líder en la hotelería?. México. Disponible en: <http://www.hotelesmexicanos.info/HM584/conta3.html>.

- El cuarto aspecto, es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el líder el liderazgo es cuestión de valores.
- Entonces el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia a donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo, una organización sería una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director solo sería músicos e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar al máximo de sus valiosos recursos.

PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

Según La Rosa³² los principios son axiomas de implicación general que sirven como guía de conducta durante la gestión educativa.

Además de los tradicionales principios de dirección, el directivo debe implicar los principios de liderazgo de excelencia, que son los siguientes:

Acción. Ejecutar una decisión es mejor que la no acción. Un exceso de planeación lleva a la “parálisis por exceso de información y preparación”.

Conocimiento y superación. Para poder conocerse debe comprenderse sus atributos de ser, saber y hacer. El líder debe mejorar y fortalecer sus atributos constantemente.

Eficiencia. Para realizar una labor, no solo debe poseer un conocimiento general y amplio de las tareas. Sino también

³² La Rosa Lama, Carlos. 2002. *Excelencia personal y competitividad empresarial*. Lima-Perú. Editorial San Marcos.

aspectos específicos de ellas. Hay que ser eficientes en los aspectos técnicos y administrativos. Ello genera confianza en los subalternos hacia a su jefe.

Responsabilidad. Hay que aceptar la responsabilidad por sus acciones. Al aceptar la responsabilidad, uno se desarrolla personal y profesionalmente e incrementa su capacidad y liderazgo. El jefe que no acepta la responsabilidad de sus actos, incluidos los errores, perdería la confianza de sus subalternos.

Unidad y consistencia. La calidad y la excelencia son el fruto de la habilidad del líder para lograr que el credo de la organización, su misión, se traduzca en metas comunes de todos los miembros de la misma para obtener calidad, servicio y altos rendimientos.

Interés en las personas. Trata toda su gente como el principal motor creador de la organización. el líder por excelencia siente y expresa un genuino interés por su personal, se acerca a ellos, los escucha, educa, motiva y promueve su participación en el quehacer diario, sobre todo en la detección y superación de errores y fallas, consiguiendo el mejoramiento continuo de la calidad de personas, procesos y productos.

Interés por el negocio. Adicionalmente al interés por las personas para lograr la excelencia, el líder debe tener interés por el negocio y la productividad. Centrarse en el negocio, defenderlo, buscarlo y lograr los máximos rendimientos es rol esencial del líder de excelencia.

Conducta ejemplar. Los subalternos buscan en el jefe ejemplos a seguir. La conducta y la apariencia del jefe deben inspirar respeto y orgullo. El directivo, gerente o jefe que ofrece un mal ejemplo contribuye a la desconfianza y corroe el respeto que debe existir entre él y sus subordinados.

Conocimiento de sus subalternos y colaboradores. El líder debe conocer a sus subalternos y buscar su bienestar. Esto ayuda a comprenderlos, estimarlos, estimularlos y a cambio sin esforzarse tener su respeto, confianza, cooperación y lealtad.

Información a sus subalternos y colaboradores. Cada individuo desea conocer lo que se espera de él, para cumplirlo y sobrepasarlo cuando cree en su jefe líder. Dentro de lo pertinente por seguridad y la política de la empresa, el jefe debe mantener informados a sus subalternos, pues ello genera en éstos iniciativa, creatividad, mejora en el trabajo, espíritu de cuerpo y productividad.

Formación de sus subalternos como un equipo. El líder debe desarrollar el trabajo en equipo por medio de la instrucción. Cada miembro debe saber dónde encaja mejor en equipo. El trabajo en el equipo requiere de un elevado grado de moral, espíritu de cuerpo, disciplina y eficiencia.

2.2.2. Perfil del Líder de Excelencia

La Rosa³³, teniendo en cuenta que todos en algún momento pueden necesitar ser jefes líderes, es necesario aprender y desarrollar los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para ser líderes de excelencia. Para ello es necesario tener el siguiente perfil:

Conocimiento. El líder debe tener los conocimientos generales y específicos, tecnológicos y administrativos.

El conocimiento y las habilidades demostradas por el jefe generan la confianza y el respeto entre los subalternos. No hay sustitutos para el conocimiento en su efectividad para crear confianza dentro del líder mismo. Es preferible admitir falta de

³³ Ob. Cit. De L a Rosa, Carlos. 2 002. *Excelencia Personal y Competitividad*

conocimiento y luego tomar las medidas necesarias para adquirir la información y recuperar el prestigio menoscabado por las muestras de falta de conocimiento frente a su personal.

Decisión. Un líder debe ser decidido, saber tomar las decisiones y tomarlas efectivamente, especialmente en situaciones diversas. Saber expresar las órdenes, ser claro y preciso. Cuando tiene que tomar una decisión, lo hace descartando otras posibles, de acuerdo a su sentido lógico de juicio, sin apasionamiento y prejuicios. Al personal no suele afectarle el trabajo fuerte y denodado que hay que hacer, una vez que conocen el objetivo a cumplir. Pero la incertidumbre, la espera titubeante, sí les afecta la moral y voluntad de trabajo.

Iniciativa. Es la habilidad, disposición o aptitud de producir o llevar a cabo una acción (influye el planeamiento y la programación). Es el resultado directo de la confianza en sí mismo y de la voluntad del grupo. La iniciativa no es o no debe ser una característica privativa del líder, también debe serlo de todo su personal, él la promueve. La iniciativa se promueve. La iniciativa se forma y estimula mediante una serie de pautas, entre ellas tenemos: verificar la actitud mental y física, desarrollar el hábito de estar alerta mental y físicamente, formarse el hábito de ver continuamente lo que debe hacerse, sin prisa ni pausa y tener pensamiento convergente y divergente.

Tacto. Es la habilidad para tratar con las personas sin crear fricciones ni ofenderlas.

Cada individuo tiene peculiaridades, a fin de obtener de él su mejor cooperación, se les debe tratar bien. El tacto como las otras cualidades del liderazgo, pueden ser innato, pero también

puede ser adquirido y desarrollado a su voluntad. Un aspecto importante del tacto es la cortesía. Ella debe ser empleada en el sentido vertical, especialmente de arriba hacia abajo. La cortesía es simplemente la buena educación. Exigirla a los subordinados y no darla recíprocamente, de muestra falta de interés en el personal, arrogancia y mala educación.

Finalmente, lo importante es que las órdenes dadas de manera respetuosa, con tacto y cortesía, provocan una obediencia y cooperación más firmes unidas al reconocimiento de los subordinados.

Dominio de sí mismo. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza en sí mismo. Genera confianza y respeto a los demás.

Optimismo. Un debe tener la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y su gente, y para sacar provecho de los errores, fallas o fracasos. El líder disfruta de su puesto de trabajo, posee una ferviente pasión por los logros, porque tiene la certeza de que el éxito no es resultado de la casualidad sino de la tenacidad y la perseverancia. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de confianza y colaboración.

Sinceridad y justicia. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia el jefe y la empresa. La justicia es la virtud que hace dar a cada uno lo que le corresponde. El respeto y la admiración de los subordinados están en relación con la imparcialidad del líder.

Espíritu de logro. Todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El buen ejecutivo se fija en metas claras y precisas, de tal forma que todos saben a dónde dirigir sus esfuerzos y logros a conseguir. La consecución de la metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder transformador, que transmite a sus subalternos.

Sencillez y humildad. Los subalternos reconocen fácil y rápidamente las actitudes de su líder. Si ellas no son reales, generan desconfianza, recelo y rechazo. Si reconocen en sus jefes sencillez y humildad, llegan a desconocer o pasarle por alto las fallas de su conocimiento específico. El jefe debe pedir las disculpas si ofende a alguien o a todos los subalternos.

2.2.3. Tareas críticas del Liderazgo

Selznick (1975)³⁴, define las tareas críticas del liderazgo en cuatro categorías:

1. Definición de la misión y papel institucional (organizacional).
2. Incorporación institucional del propósito que incluye la inclusión de las políticas en la estructura a la selección de medios para alcanzar fines deseados.
3. Defender la integridad de la organización, aquí se mezclan los valores y las reacciones humanas: los líderes representan a sus organizaciones ante el público y ante los propios miembros a medida que tratan de persuadirlos de que acepten sus decisiones.

³⁴ Citado por Rincón Chahillco, Juan Carlos 2005. *Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Apurímac. Perú.

4. La tarea final del liderazgo es la ordenación del conflicto interno. Por lo tanto, el liderazgo tiene que estar orientado a la satisfacción de los seres humanos en su conjunto como institución y su entorno con un servicio eficiente y de calidad.

2.2.4. Teorías de los estilos de Liderazgo

Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación a sus subordinados, es decir, son maneras como el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento en el ejercicio del liderazgo.

Las principales teorías que buscan explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal. En 1939 White, Lippitt y Lewin efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños de diez años, orientados hacia la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el estilo liberal (*laissez-faire*).

En la tabla siguiente, se señala a las principales características de cada estilo de liderazgo:

LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO³⁵

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (Laissez-faire)
El líder fija las directrices sin la participación del grupo.	Las directrices son debatidas por el grupo y son decididas por éste con el estímulo y el apoyo del líder.	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales. Participación mínima del líder.
A medida que se requiere, el líder determina los pasos a seguir en las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas requieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada. Presenta algunos materiales al grupo y aclara que se suministrará información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	La división de las tareas quedan a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.	El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluarlo o regularlo el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

Los resultados de esta experiencia fueron bastante divulgados en los Estados Unidos. Frente a los diferentes tipos de liderazgo a que fueron sometidos, los niños se comportaron de la siguiente manera:

Liderazgo autoritario. El comportamiento de los grupos mostró, fuerte tensión y frustración y, sobre todo, agresividad. Por otro

³⁵ White, Ralph K.; Lippit, Ronald y Lewin, Kurt. 1943. *The Social Climates of Children's Groups. Journal of Social Psychology.* Volumen 10. Pág. 271.

lado, ausencia de espontaneidad, de iniciativa formación de grupos de amistad. A pesar de que en la apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo se desarrolla cuando el líder estaba presente. En ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

Liderazgo democrático. Se demostraron vínculos de amistad entre los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

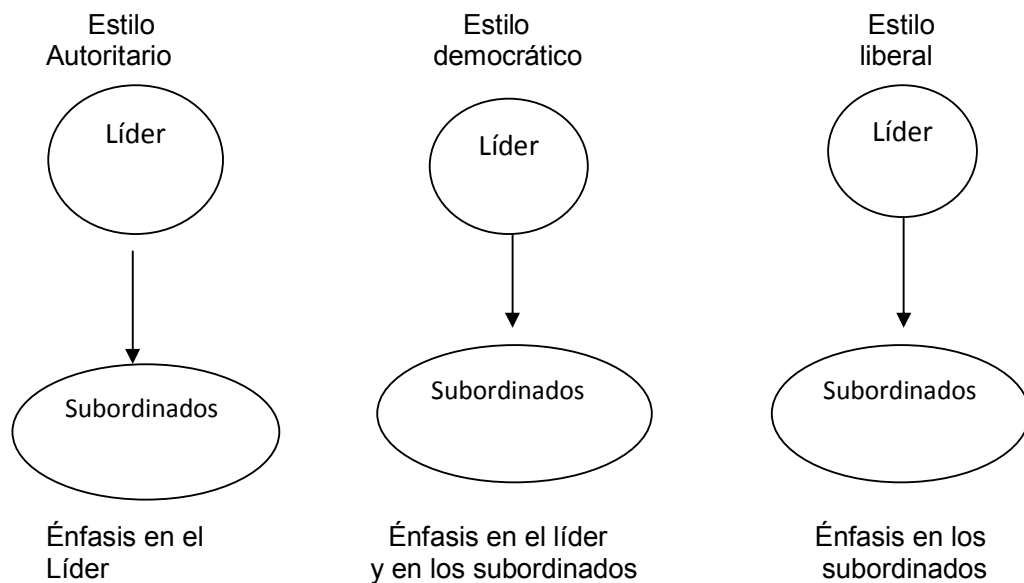
Liderazgo liberal. A pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en sí. Se notó mucho individualismo agresivo y poco respeto al líder.

Los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo.

Bajo el liderazgo liberal los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad. Bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción no fue igual al de los grupos sometidos al liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior. Los propios autores hicieron varias salvedades respecto a algunas variables no controladas en el experimento: el hecho que el comportamiento de los niños es diferente al comportamiento de

los adultos, la diferencia de las actividades escolares en relación a las actividades empresariales, el periodo relativamente corto de realización del experimento y el hecho de no utilizar incentivos salariales. A partir de ese experimento, se difundió con vehemencia el papel del liderazgo democrático, compatible con el espíritu estadounidense de la época y comunicativo, que fomenta la participación del empleado, es justo y no autoritario y se preocupa no solo por los problemas del trabajo, sino también por los problemas de los trabajadores. Lo que realmente llamó la atención fue en todas las demás investigaciones desarrolladas después, “los grupos dirigidos democráticamente eran más eficientes por el hecho de ser, como mínimo tan productivo como los otros y más creativo.” En la práctica, el lidera utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación las personas y la tarea a ejecutar. Hace cumplir órdenes pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. Lo principal en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar.

DIVERSOS ÉNFASIS DERIVADOS DE LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO³⁶



2.2.5. Significado de los estilos de Liderazgo

Según Hampton, (citado por Rincón Chahuillco)³⁷, se denomina “estilo de liderazgo a la suma total del comportamiento de un funcionario e las relaciones directas con los subordinados”.

Para Davis, (citado por Rincón Chahuillco)³⁸, el “estilo de liderazgo es considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas”.

En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el potencial humano, sin embargo actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos

³⁶ White, Ralph K; Lippit, Ronald y Lewin, Kurt. 1 943. *The Social Climate of Children's Groups*. Journal of Social Psycholoy. Volume 10. Pág. 271

³⁷ Rincón Chahuillco, Juan Carlos. *Tes. Cit.* Pág. 34

³⁸ Rincón Chahuillco, Juan Carlos. *Tes. Cit.* Pág. 35

de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del potencial humano. Hampton y Davis, coincidieron que los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en las cuestiones vitales de la misma y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización.

Para Adair, (citado por Rincón Chahuillco)³⁹, el estilo correcto no existe. El estilo depende en parte de la situación de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente correctivo. Por lo tanto, para el autor, el estilo es como es cada persona.

El estilo de liderazgo, es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión de las organizaciones. El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente. El estilo de liderazgo es determinante para lograr la excelencia.

Según Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph K. White⁴⁰ hay tres estilos de liderazgo:

El estilo democrático participativo. Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.

³⁹ Rincón Chahuillco, Juan Carlos. *Tes. Cit.* Pág. 37

⁴⁰ Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald y White, Ralph K. 1943. *Estilos de liderazgo*. Documento sobre liderazgo dirigido por el profesor Christian Fossa de la Universidad Yacambú Pregrados Virtuales. Venezuela. Disponible en: <http://es.Geocities.com/gabrimn/Gerc/Trabajo1.htm>. Consultado: 29/06/07.

El estilo autoritario o autocrático. Liderazgo orientado a la tarea y la acción. Todas las decisiones se toman por el directivo en un ambiente de disciplina extrema. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

El estilo concesivo-liberal. La actividad directiva real del líder se mantiene en grado mínimo con escasa supervisión. Es decir, las funciones del líder son dispersas en los componentes del grupo. Se delega, la autoridad en los miembros con libertad absoluta para tomar decisiones.

Por su parte, Knickerbocker⁴¹, clasifica los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo autoritario. Con este estilo el líder “asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Las decisiones se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es componente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones”.

El estilo democrático. Con este estilo el líder “utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben.

⁴¹ Knickerbocker. 1 990. *Dirección y concepción de un líder*. Lecturas selectas. Inglaterra. Pág. 28.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico”.

El estilo liberal. (Rienda suelta). El líder “delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio”.

Al respecto, Velásquez⁴², los denominó estilos básicos y los clasificó a base de la forma en que los líderes utilizan la autoridad:

Estilo de liderazgo autoritario. “El profesor se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas. No permite que se inmiscuyan los sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula. Es firme en sus convicciones. Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones. Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer. Basa su poder en amenazas y castigos”.

Estilo de liderazgo democrático. “El líder demuestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo. Confía en la capacidad y buen juicio del grupo.

⁴² Velásquez M. G. 1 985. *El liderazgo del profesor universitario* (en busca de la efectividad docente). México: Limusa.

Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad. Crea un fuerte sentido de solidaridad. Toma decisiones compartidas”.

En el estilo liberal. “El líder demuestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea. Procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido. Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones. Proporciona información solo cuando lo solicitan. Deja que el grupo se organice”.

Con estos tres estilos básicos el autor muestra los estilos que deben aplicar los docentes en las aulas como líderes que dirigen grupos humanos, y que, lo general, el estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los profesores identifiquen cuando deben utilizar un estilo diferente.

A su vez, Delgado Santa Gadea⁴³, en su obra *Educación participativa*, no dice que: “La realidad práctica del liderazgo es uno de los más importantes objetos de estudio por parte de las ciencias de la conducta. Los gerentes administradores y dirigentes en general se hallan enfrentados a diferentes problemas en el liderazgo: asumir responsabilidades y compartirlas, delegar autoridad, fijar objetivos, controlar el trabajo, organizar actividades en grupo, dirimir conflictos interpersonales, etc.

Es importante que tengamos en cuenta que el único liderazgo verdadero es el democrático, aquel que fluye de las

⁴³ Delgado Santa Gadea, Kenneth. 2002. *Educación participativa*. Editorial Magisterio. Primera reimpresión. Editorial magisterio. Argentina. Pág. 67.

necesidades e intereses del grupo y son canalizados por el conductor. Sepamos entonces que no haya “liderazgo ciego” (autoritario o autocrático), porque sería simple manipulación consentida por los integrantes del grupo. Tampoco hay lo que algunos autores denominan liderazgo anárquico (“dejar hacer, dejar pasar”) porque significa que nadie asume el rol del conductor”.

Actualmente los estudiosos del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: Autocrático o coercitivo, Laissez Faire o permiso y el Democrático, sin embargo en los últimos años se habla con insistencia del liderazgo situacional o contingencial. Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

El liderazgo democrático. Para Brito, citado en Ascanio⁴⁴, este estilo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera, trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento que sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático. Recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la

⁴⁴ Ascanio E. 1995. *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica*. Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Administración Educativa en la Universidad Rafael Urdaneta. Caracas. Venezuela.

información para mayor conocimiento de los antecedentes, interés y habilidades de todos los miembros.

También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

El liderazgo autoritario. Es un tipo de liderazgo donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos. Esta clase de autoridad no existe en las pautas de liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados.

El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados. En uno o en otro caso se está dentro de una situación de autarquía.

El estilo autoritario. Según Brito, citado en Ascanio⁴⁵, este estilo se caracteriza por una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, que los individuos no desvíen la atención de su labor. El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás. Impide que se siga un camino para alcanzar los objetivos comunes, aunque se pueden producir casos en que se otorga la oportunidad de voz

⁴⁵ Ascanio E. 1 995. *Tes. Cit. Pág. 35.*

y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

El liderazgo liberal. Este estilo se caracteriza esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona. Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Un líder autoritario. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al

subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Cuando un líder adopta el estilo *participativo o democrático*, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser in líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y practico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Mediante el *estilo de liderazgo liberal*, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera

que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este tipo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.”

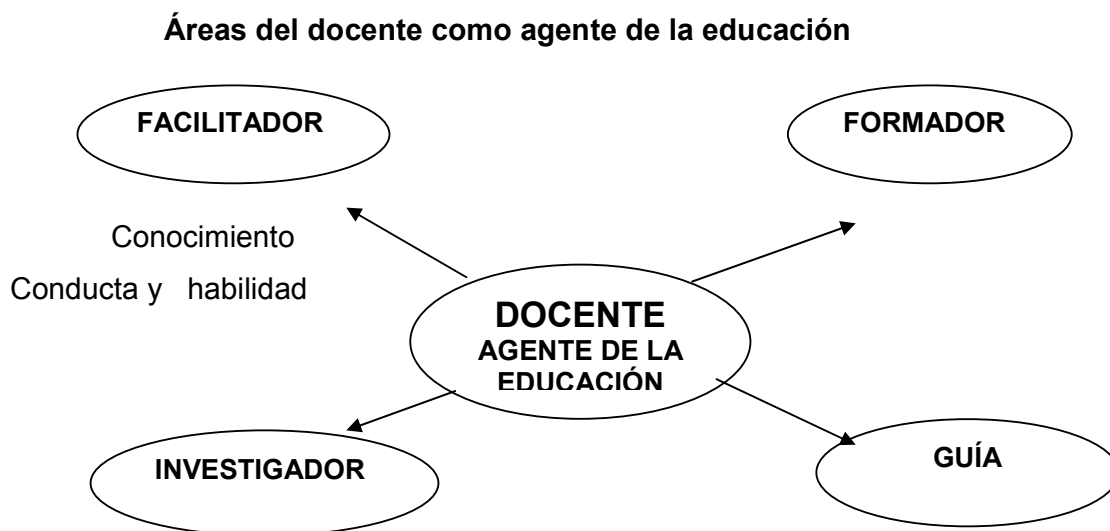
Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos, de los cuales solo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan a necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto. Por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Para el presente trabajo se tomará en cuenta tres estilos de liderazgo: el autoritario, el democrático y el liberal.

2.3. DESEMPEÑO DOCENTE

El docente es la persona que ejerce la educación, enseña una ciencia o arte.



El docente de calidad planifica a partir de la realidad latente de su escuela, diagnostica partiendo del conocimiento de su comunidad y adapta el currículo, enfatizando en los aspectos alcanzables por los educandos, potenciando siempre los logros, porque educa para la vida y no para el cumplimiento de los objetivos.

En consecuencia, según la Ley General de Educación⁴⁶, el profesor es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.

Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia

⁴⁶ República del Perú. 2003. *Ley General de Educación N° 28044. Artículo 56 y 59*. Dado en la casa de Gobierno en Lima, a los veintiochos días del mes de julio del año dos mil tres. Publicado en el diario El Peruano el 29 de julio de 2003. Vigente desde el 30 de julio de 2003.

moral, salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

Le corresponde entre otros:

- a. Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de los aprendizajes de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integra.
- b. Participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como en el Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c. Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- d. Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.

En efecto, el desempeño docente es toda acción realizada o ejecutada por el docente, en respuesta a lo que le corresponde como la responsabilidad, tanto en las aulas como en la institución educativa. En el aula, el docente, debe fomentar un ambiente favorable, un clima de armonía, diseñar y desarrollar esquemas para la sesión de aprendizaje (aprendizajes esperados, secuencia de actividades evaluación), tomando en cuenta los interés y necesidades de los alumnos, logrando que su actividad pedagógica influya significativamente en el compromiso y en el comportamiento de los educandos. Para ello debe promover la participación activa de los educandos y compartir con ellos la realización de las clases. En la institución educativa debe intervenir en la elaboración del diagnóstico situacional, colaborar en el diseño del Proyecto Educativo

Institucional, así como proponer proyectos de innovación pedagógica y participar activamente en la ejecución de la misma.

Según la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura⁴⁷, el desempeño profesional del docente es el efecto educativo que produce en los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Actualmente el desempeño docente es asumir nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de generación de culturas innovadoras en las instituciones educativas.

2.3.1. El rol, función y evaluación del docente

El rol del docente está íntimamente relacionado con la función del docente, debido a ello es necesario tratar ambos aspectos. Villa (1998)⁴⁸, señala que: “La función del docente deriva de la existencia misma del hecho educativo, de su complejidad y de las responsabilidades que la sociedad le asigne en virtud de su carácter formativo, de las necesidades demográficas y de la propia ordenación social.

Una primera diferencia social sería al docencia directa (subdividida por niveles medio y superior con sus diversas valoraciones y, por tanto, con un status distinto), y la otra

⁴⁷ Valdés Veloz Héctor. 2 000. Ponencia presentada por Cuba en el *Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del Desempeño Docente*, realizado en la ciudad de México, del 23 al 25 de Mayo del 2 000. Organizado por la Organización de Estados Iberoamericanos. OEI. Educación, la Ciencia y la Cultura.

⁴⁸ Villa Sánchez, Aurelio. 1 998. *Perspectiva y problemas de la función docente*. Madrid-Nancea S.A.

indirecta, a través de los medios de comunicación o en sus funciones de asesoramiento e investigación”.

Según la UNESCO (citado por Domínguez)⁴⁹ “.... Todas las reflexiones sobre reforma, eficiencia y calidad de la educación desembocan necesariamente en un punto central, el papel del educador en la construcción y desarrollo de la sociedad y, concretamente en los procesos educativos, sus cualidades humanas y su capacidad profesional, como especialista en una actividad social cada vez más compleja y exigente”.

En el marco de la Reforma Educativa Peruana, en el informe General del Ministerio de Educación⁵⁰, la importancia de la función docente es reconocida del modo siguiente: “.... El maestro es el elemento activo más importante de la educación y en el Perú está llamado a cumplir una labor social de enorme significación (...). El rol decisivo que los actuales profesores del sistema educativo tendrán en la introducción de la Reforma es reconocido unánimemente. Es indudablemente que el maestro es mucho más importante que cualquier clase de recursos materiales, puesto que es él quien dirige el proceso educativo y en consecuencia, será él quien traduzca en obra los principales lineamiento de la Reforma”

En este marco se defina también el rol que le toca desempeñar al docente, el cual responde a una concepción bastante diferente a lo tradicional. Como cuestión de de principio se pone énfasis en el nuevo sentido de la labor educadora del

⁴⁹ Domínguez Barrera, Constantino. 1 999. *El desempeño docente, las metodologías y el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en docencia en el Nivel Superior en la Universidad Mayor de San Marcos. Lima-Perú.

⁵⁰ Ministerio de Educación. 1 971. *Reforma de la Educación peruana: informe general*. Lima. Perú. Editorial Universo S.A.

maestro y en su acción humana y promotora, que le permite despertar las capacidades de los niños, los jóvenes y los adultos, y que logra promover en ellos la reflexión racional y las actitudes positivas en lo que concierne a su propio desarrollo y al de la comunidad nacional. No es pues maestro el que se limita a dictar sus cursos, aunque lo hiciere de modo sobresaliente. la labor del maestro debe ser integral y ejercer en las variadas dimensiones de la acción educativa en la búsqueda de los conocimientos y en la adquisición de una capacitación para el trabajo, en la orientación del educando y en su colaboración para la actividad constante y creadora del educando. la imagen del maestro enseñante queda así sustituida por la del maestro creador, participante, pleno en todas sus tareas educativas.

Por tanto, en la actualidad los maestros tendrán que asumir funciones crecientemente complejas y de mayor alcance, en una tarea que además de profesión, que es de arte, con bases científicas y cada vez más tecnificadas, con cualidades intelectuales y didácticas, con preparación cultural, con capacidad de gestión, con espíritu profesional (vocación), con calidad ética y moral, con crecientes grados de autonomía y un nivel apropiado de experiencias previas.

Al respecto Villa⁵¹ hace referencia que la función docente es cuestionada por múltiples razones, como de monopolizar el saber y como transmisor de conocimientos, por lo cual él plantea el cambio de rol que los docentes han de desempeñar.

⁵¹ Villa Sánchez, Aurelio. 1 998. *Perspectivas y problemas de la función docente*.

Dentro de este marco considera que la modificación del rol del enseñante debe girar en torno al planteamiento de una serie de roles señalados por Burdin (1982) (citado por Villa⁵², para quien uno de los principales roles que debe desempeñar el profesor es el de “mediador”, que debe dirigir y orientar el aprendizaje, estimular las aportaciones, señalar criterios, etc.

En este sentido, Burdin indica los siguientes roles:

- Especialistas en diagnóstico y prescripción del aprendizaje.
- Especialistas en recursos de aprendizaje.
- Facilitador del aprendizaje en la comunidad y en general fuera de la escuela.
- Especialista en la convergencia interdisciplinar de saberes.

Por otra parte, señala Burdin, (citado por Villa)⁵³, que al profesor se le pide que prepare a sus alumnos para vivir en sociedades urbanas, de compleja estructura económica, social, ocupacional, etc., y en un mundo en que los valores cambian con rapidez. En este sentido, el profesor debe asumir roles como:

- Clarificador de valores.
- Promotor de relaciones humanas
- Consejero profesional y del ocio.

Las áreas generales de competencia del docente según B. O. Smith (citado por Montoya y otros)⁵⁴, son los siguientes:

- Dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y la conducta humana.

⁵² Villa Sánchez, Aurelio. 1998. *Perspectivas y problemas de la función docente*

⁵³ Villa Sánchez, Aurelio. 1998. *Perspectivas y problemas de la función docente*.

⁵⁴ Montoya Zúñiga, Jorge, Tapia Luján, Luis y Suárez Sánchez, Nicolás. 1999. *Didáctica universitaria*. Huancayo-Perú: Producciones imágenes SRL.

- Demostración de actitudes que promueven el aprendizaje y las relaciones humanas genuinas.
- Dominio de la materia a desarrollar.
- Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, para Valdés⁵⁵, “La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos validos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad.

Responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad”.

En general, la evaluación del desempeño para determinar el nivel de desempeño docente, es el proceso mediante el cual se analiza en qué medida cada funcionario contribuye con los propósitos y objetivos de la institución. La contribución del funcionario se define como la disposición de utilizar su capacidad, aptitudes y actitudes positivas para incrementar la eficiencia o la productividad de su trabajo, con el propósito de lograr mejores resultados en los servicios que se prestan.

⁵⁵ Valdés Veloz, Héctor. 1 995. *Informe de investigación: Diseño de un sistema para evaluar la calidad de la educación en Cuba*. La habana Cuba: Instituto de Ciencias Pedagógicas de Cuba (ICCPMINED).

2.3.2. Conceptualizaciones de las dimensiones del nivel de desempeño docente.

En la presente investigación asumimos que el desempeño docente tiene que ver con las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con los alumnos, padres, docentes, administrativos y directivos, y los resultados de su labor educativa.

- a) *Capacidades pedagógicas.* Son el fundamento para la demostración de su nivel profesional donde el profesor debe saber, y lo que debe saber hacer en la práctica. Es la demostración de un conocimiento amplio del contenido con las disciplinas que enseña relacionándolas con otras disciplinas y con la realidad contextual. Es hacer su materia interesante, planificando adecuadamente su proceso educativo. Es saber usar prácticas educativas contribuyendo a la formación de valores, empleo oportuno y adecuado del material educativo en el desarrollo de los temas con el propósito de generar aprendizajes duraderos.
- b) *Emocionalidad.* Se fundamenta en la forma de ser el docente, la demostración de su vocación pedagógica profesional, su nivel de autoestima que lo expresa en quererle a sí mismo y en un nivel de seguridad en el conocimiento y desarrollo de sus temas. También comprende en qué medida el maestro es equitativo y justo con sus alumnos, expresado en satisfacción de su labor.
- c) *Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.* Es la pericia del docente en el cumplimiento de sus deberes, la asistencia y puntualidad a su centro de trabajo, su participación en los eventos académicos, su interés por las necesidades y problemas de la institución

educativa y con la toma de decisiones en la atención oportuna al alumnado.

- d) *Relaciones interpersonales con sus alumnos.* Está referido al impacto del docente en los aprendizajes de los estudiantes, preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos, flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos, la capacidad de escucha y asesoría a los alumnos de su clase.
- e) *Resultado de su labor educativa.* Es la contribución y transcendencia del desempeño del docente dentro y fuera de la institución educativa por parte del alumno, es el promedio del rendimiento académico alcanzado por todos los alumnos de su aula en el curso o cursos que enseña y es el nivel de preparación de los alumnos de acuerdo al modelo que espera el país que debe demostrarse en la práctica de valores de amor al Perú, a la naturaleza, al estudio y a las personas.

2.3.3. El desempeño docente en las leyes educativa peruana

Según, la Ley del Profesorado⁵⁶ N° 24029, en su artículo 14° “son deberes de los profesores, de acuerdo a las normas correspondientes:

- a) Demostrar su función educativa con dignidad y eficiencia y con lealtad a la Constitución, a las leyes y a los fines del centro educativo donde sirven.
- b) Orientar al educando con respecto a su libertad y cooperar con sus padres y la dirección del centro educativo a su formación integral. Evaluar permanentemente este proceso y proponer las acciones correspondientes para asegurarlos mejores resultados.

⁵⁶ República del Perú. 1 984. *Ley del profesorado N°24029*. Dado en la casa del gobierno, en Lima, a los catorce días del mes de diciembre de mil novecientos ochenticuatro.

- c) Respetar los valores éticos y sociales de la comunidad y participar en su desarrollo cultural, cívico y patriótico.
- d) Velar por el mantenimiento adecuado del local, instalaciones y equipamiento del centro educativo y promover su mejora”.

De acuerdo, al reglamento de la Ley del Profesorado⁵⁷, Ley N° 25212, en su “Artículo 1° El profesor es el agente fundamental de la educación y contribuye permanentemente con la familia y el Estado al desarrollo integral del educando, inspirado en los principios de democracia social”. Así mismo, en su artículo 44°.

Los profesores tienen los deberes siguientes:

- a) Cumplir sus funciones con lealtad y eficacia, lealtad a la Constitución a las leyes de la República y a los fines del centro de trabajo.
- b) Orientar al educando, respetando su libertad, en el conocimiento de sus derechos y deberes establecidos por la Constitución, las leyes vigentes y los convenios internacionales suscritos por el gobierno peruano.
- c) Cooperar con los padres en la formación integral del alumno, mediante acciones de orientación , aconsejamiento, formación de buenos hábitos, prevención de la drogadicción , practica de la buena costumbre, ejercicio de la fraternidad, dedicación al estudio, empleo positivo del tiempo; y, con la dirección del centro de trabajo en la optimización de las acciones educativas.
- d) Imprimir la función educativa en un sentido crítico y reflexivo.

⁵⁷ República del Perú. 1 984. *Ley del profesorado N° 24029*. Dado en la casa de Gobierno, en Lima, a los catorce días del mes de diciembre de mil novecientos ochenticuatro.

- e) Emplear medidas adecuadas para lograr mejores resultados en la acción y gestión educativa tales como: métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza, aprendizajes compatibles con la ciencia y la tecnología de la educación.
- f) Evaluar de forma permanente el proceso de formación integral del educando, mediante la acción de técnicas establecidas o recomendaciones por los órganos pertinentes del Ministerio de Educación o los que corresponda a los avances de la tecnología del trabajo educativo, asimismo proponer las acciones correspondientes para mejorar los resultados.
- g) Respetar los valores éticos de la comunidad y participar en su desarrollo cultural, cívico, patriótico y democrático.
- h) Contribuir y velar por la buena conservación y mejoramiento de la infraestructura y equipamiento educativo”.

Así mismo, la Ley General de Educación⁵⁸ N° 28044, en su “Artículo 56°. El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como función contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes de todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y saludo físico y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como

⁵⁸ República del Perú. 2003. *Ley General de Educación N° 28044. Artículo 56 y 59* . *Dado en la casa de Gobierno en Lima*, a los veintiochos días del mes de julio del año dos mil tres. Publicado en el diario El Peruano el 29 de julio de 2003. Vigente desde el 30 de julio de 2003.

trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.

- b) Participar en las instituciones educativas y otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como el Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Participar en los programas de capacitación actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente”; y

En su “Artículo 59°, las áreas de desempeño laboral del profesor son la docencia, la administración y la investigación”.

Finalmente, la Ley de la Carrera Publica Magisterial⁵⁹ N° 29062, refiere en su “Artículo 3°. El profesor es un profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertenencia. Requiere el desarrollo integral y de formación continua e intercultural”. En su “Artículo 4°. El ejercicio de la profesión docente se realiza en nombre de la sociedad, para el desarrollo de la persona y en el marco del compromiso ético y ciudadano de forma integralmente al educando.

⁵⁹ República del Perú. 2 007. *Ley de Carrera Pública Magisterial* N° 29062 Ley que modificada la Ley Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial. Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los once días del mes de julio del año dos mil siete. Disponible y publicado el 13 de julio de 2 009 en http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29026.php.

El fundamento ético para la actuación profesional es el respeto a los derechos humanos; a los derechos humanos y la dignidad de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores; y al desarrollo de una cultura de paz y de solidaridad que coadyuve al fortalecimiento de la identidad peruana, la ciudadanía y la democracia. Esta ética exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y compromiso personal con el aprendizaje de cada alumno”.

También en su “Artículo 5° ejercicio ético de la profesión docente se rige por los siguientes principios. a) Calidad, b) Equidad, c) Pertinencia, d) Solidaridad, e) Responsabilidad f) Autonomía, g) Interculturalidad, h) Creatividad e innovación”.

En su artículo 8° en lo que corresponde a las áreas de desempeño laboral la Carrera Pública Magisterial reconoce tres áreas de desempeño laboral:

- a) Gestión Pedagógica: comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la institución educativa y a la comunidad, como a los que realizan orientación y consejería estudiantil, coordinación, jefatura, asesoría y formación entre pares. Restablécele el cargo y función de coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular.
- b) Gestión Institucional: Comprende a los profesores en ejercicio de dirección y subdirección, responsables de la planificación, supervisión, evaluación y conducción de la gestión institucional. Se puede ingresar al área de gestión institucional a partir del II nivel de la Carrera Pública Magisterial. Incluye también, a los especialistas en educación de las diferentes instancias de la gestión educativa descentralizada, y.

- c) Investigación: Comprende a los profesores que realizan funciones de diseño y evaluación de proyectos de innovación, experimentación e investigación educativa. Así mismo, a quienes realizan estudios y análisis sistemáticos de la pedagogía y experimentación de proyectos educativos, científicos y tecnológicos. Su dedicación es a tiempo parcial y complementaria con las otras áreas.

En su Artículo 32°. Los profesores deben:

- a) Cumplir con las disposiciones de la Ley General de Educación, de la presente Ley y sus reglamentos.
- b) Atender en forma eficaz el proceso de aprendizaje de los estudiantes, realizando con responsabilidad y efectividad los procesos pedagógicos, las actividades curriculares y las actividades de gestión de la función docente, en sus etapas de planificación, trabajo en aula y evaluación.
- c) Orientar al educando con respecto a su libertad, autonomía, identidad, creatividad y participación; y contribuir con sus padres y la dirección de la institución educativa a su formación integral. Evaluar permanentemente este proceso y proponer las acciones correspondientes para asegurar los mejores resultados.
- d) Respetar a los estudiantes y padres de familia y no utilizar con ellos violencia verbal ni física.
- e) Someterse a las evaluaciones médicas y psicológicas cuando lo requiera la autoridad competente, conforme a los procedimientos que establezca el reglamento.
- f) Cumplir con la asistencia y puntualidad que exige el calendario cívico escolar y el horario de trabajo.
- g) Aportar en la formulación del Proyecto Educativo Institucional, asumiendo con responsabilidad las tareas que les competan.

- h) Participar, cuando sean seleccionados, en el programa de formación y Capacitación Permanente que se desarrolle en las instituciones o redes educativas, Unidades de Gestión Local, Direcciones Regionales de Educación o el Ministerio de Educación.
- i) Presentarse a las evaluaciones previstas en la Carrera Pública Magisterial y a las que determinen las autoridades de la institución educativa o las entidades competentes.
- j) Ejercer la docencia en armonía con los comportamientos éticos y cívicos, sin realizar ningún tipo de discriminación por motivos de género, raza, identidad, religión, idioma, creencias, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- k) Conocer, valorar y respetar las culturas locales, en el ámbito nacional, y la lengua originaria.
- l) Contribuir a la afirmación y desarrollo cultural del ciudadano de los miembros de la institución educativa, de la comunidad local y regional.
- m) Informar a los padres de familia sobre el desempeño escolar de sus hijos y dialogar con ellos sobre los objetivos educativos y la estrategia pedagógica, estimulando su compromiso con el proceso de aprendizaje.
- n) Cuidar, a hacer uso óptimo y rendir cuentas de los bienes a su cargo que pertenezcan a la institución educativa.
- o) Asegurar que sus actividades profesionales se fundamenten en el respeto mutuo, la práctica de los derechos humanos, Constitución Política del Perú, la solidaridad, la tolerancia y el desarrollo de una cultura de paz y democrática.
- p) Coadyuvar al trabajo en equipo de los profesores de la institución educativa y, si fuera el caso, de las instancias de gestión educativa descentralizada.

q) Participar en los sistemas tutoriales que desarrolle la institución educativa”

El desempeño docente en las leyes indicadas se manifiesta de manera clara en que están orientadas hacia el alumno. Es decir, desempeño docente un conjunto de deberes que si son cumplidas con responsabilidad, se verán expresadas en la formación integral del alumno. Según estas leyes educativas el docente no debe ser meramente cumplidor de las tareas pedagógicas dentro de su aula sino que, también debe preocuparse por hacer trabajo fuera del aula, cuyo resultado debe llevar a la conservación, mantenimiento y creación de nuevos ambientes y proyectos que mejoren la calidad del aprendizaje de los educandos objeto de la educación peruana. La calidad del desempeño docente es el producto de la calidad de gestión de la institución educativa. Un maestro con rangos bajos de desempeño se pueden mejorar de todas maneras, si se cuenta con líderes educativos que le ayuden a mejorar. Entonces la responsabilidad del docente de aula y la responsabilidad del docente de gestión institucional van a ser directamente relacionados para obtener mejores resultados tanto del docente del área pedagógica como del docente del área de gestión intencional y por ende este desempeño nos lleva a un beneficiario en potencia: los educandos. Pues, para ello es necesario que los maestros de hoy y del mañana se acerquen con precisión a los que indican las leyes educativas peruanas donde el desempeño docente sea de calidad y eficiencia.

Así mismo, el docente debe tener siempre presente: prepara su clase, material educativo, realizar una clase entendible para todos los alumnos, retroalimentar, motivar de manera constante, fortalecer los saberes previos que traen consigo,

ayudarlos a construir nuevos conocimientos, escuchar y atender a todas las preguntas de los alumnos, evaluar los aprendizajes, es decir el docente debe poner en práctica toda una gama de conocimientos, métodos, estrategias, técnicas que conlleven a que los educandos se apropien de nuevos conocimientos. Dichos conocimientos deben estar relacionados con su realidad. Estos aprendizajes le deben ser útiles para la vida. Los resultados del desempeño docente en los resultados de promoción de los alumnos y por las capacidades adquiridas y en las cuales los alumnos son capaces de desenvolverse en la vida y en los frutos que la comunidad exige. Por ello, la participación activa y decisiva del docente en la elaboración, ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional. El desempeño docente también se debe expresar en su relación con los padres de familia. Un buen docente es aquel que informa a tiempo a los padres de familia sobre el progreso y necesidades de los alumnos en el proceso de aprendizaje.

El desempeño docente debe estar orientado hacia los principios de la nación. Educar a los alumnos para la democracia, libertad, equidad, respetando su origen, raza, religión, lengua, etc. Entonces el desempeño docente acorde con las leyes peruanas no es llenar cuadernos, es interesarse por las necesidades, emociones, sentimientos, deseos, anhelos, aspiraciones, habilidades, destrezas, capacidades y potencialidades que los alumnos llevan dentro y que es el maestro quien debe descubrir y fortalecer orientando a una cultura de talentos escondidos. Finalmente, decimos que el desempeño docente es una tarea de responsabilidad expresada en el quehacer continuo en la interacción con los alumnos, la institución educativa, los padres de familia y entes externos que contribuyan en los aprendizajes esperados.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y COMPROBACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Con la finalidad de recopilar los datos de la presente investigación, hemos elaborado los instrumentos que consideramos los adecuados para evaluar el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, que a continuación detallaremos:

- 3.1.1. Cuestionario de opinión de los docentes a base de los indicadores para medir la variable estilo de liderazgo del director.
- 3.1.2. Cuestionario de autoevaluación de los docentes a base de los indicadores para medir la variable desempeño.
- 3.1.3. Cuestionario de opinión de los alumnos a base de los indicadores para medir la variable estilo de liderazgo del director.
- 3.1.4. Cuestionario de opinión de los alumnos a base de los indicadores para medir la variable desempeño docente.

De los cuatro cuestionarios en mención, dos evalúan y miden los tres estilos de liderazgo del director (autoritario, democrático y liberal), y dos evalúan y miden el desempeño docente (capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos y resultados de su labor educativa), los mismos que son motivo de estudio de la presente investigación.

Los cuestionarios sobre los estilos de liderazgo del director están constituidos por 20 ítems cada uno. Los estilos autoritario y democrático tienen siete ítems cada uno y el liberal seis. Estos ítems son enunciados que miden y evalúan los estilos de liderazgo utilizados por los directores de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores.

Los cuestionarios sobre desempeño docente están constituidos por 20 ítems cada uno. Capacidad pedagógica cinco ítems, emocionalidad cuatro, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales cuatro, relaciones interpersonales con sus alumnos cuatro y evalúan el nivel de desempeño docente por los docentes de las instituciones educativas públicas mencionadas.

Para obtener la validez de los instrumentos (cuatro cuestionarios) que se aplicaron a los docentes y alumnos se sometió a juicio de expertos y se obtuvo 77,24 como coeficiente de validez para cada instrumento, tal como se describe:

DOCENTES EXPERTOS

Primer experto	Dra. Zoila Aybar Bazán	82,1
Segundo experto	Mg. Nancy Delgado De La Cruz	82,1
Tercer experto	Mg. Hernán Romero	90,0
Cuarto experto	Lic. José Larico Pimentel	75,0
Quinto experto	Mg. Jaime Zegarra Loayza	74,5
Sexto experto	Lic. Nancy Ticona Quispe	80,0

Coeficiente de validez para cada instrumento **80,62**

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente los instrumentos validados por juicio de expertos, se procedió a una prueba piloto de 25 alumnos y 21 docente de la muestra. Con los datos obtenidos mediante el paquete estadístico SPSS 12,0 versión en español e inglés, se obtuvo el Alpha de Cronbach de 0,762 de confiabilidad aceptable para el cuestionario a los docentes para medir el estilo de liderazgo del director y 0,822 de confiabilidad elevada para el cuestionario a los alumnos para medir el desempeño docente. Por lo que se procedió a mejorar mucho más los instrumentos para su posterior aplicación definitiva.

Descripción del coeficiente de confiabilidad del Alpha de Cronbach:

Estadístico de fiabilidad

Estilo de liderazgo del director

Alfa de Cronbach	N de elementos
762	20

Estadístico de fiabilidad

Nivel de desempeño docente

Alfa de Cronbach	N de elementos
822	20

Fuente: SPSS 12.0, versión en español e inglés. Fuente: SPSS 12.0, versión en español e inglés

3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DATOS

Las técnicas de recolección de datos que se emplearon:

- La técnica documental, dirigida al análisis bibliográfico.

- La técnica de la encuesta en la aplicación de los cuestionarios.
- La técnica de análisis de contenido, para analizar estudios similares y la bibliografía especializada.

3.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO, INTERPRETACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS Y LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El tratamiento estadístico y la interpretación de las tablas y gráficos se realizaron por dimensiones para las variables independiente y dependiente según la opinión del personal docente y alumnos. En el tratamiento de los datos se empleó la estadística descriptiva y para el contraste de la hipótesis, la estadística cuantitativa. Para la contrastación de las hipótesis se empleo el programa de Microsoft Office Excel 2007, en el que se ingresó los datos de las variables estilo de liderazgo del director y el desempeño docente de las dos muestras: docentes y alumnos y fue sometido a una prueba estadística denominada Coeficiente de correlación con la finalidad de determinar la correlación de Person entre las dos variables.

De aquí en adelante se presenta el tratamiento estadístico y a la interpretación de las tablas y gráficos, seguido de la correlación de hipótesis para la muestra de cada población. Primero se presenta para los resultados según los docentes y luego según los alumnos.

Asimismo, para la interpretación del coeficiente de correlación de r de Person se utilizó de acuerdo a Hernández Sampieri 2003⁶⁰, el nivel de medición de las variables por intervalo. La interpretación del coeficiente de r de Person puede variar de -1.00 a + 1.00 donde:

-1,00 = correlación negativa perfecta. Esto significa que “a mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta

⁶⁰ Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Bautista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*. 3ª Edición. Editorial Mc GRAW HILL. Interamericana editores S.A. México. 2003. Págs. 311-312.

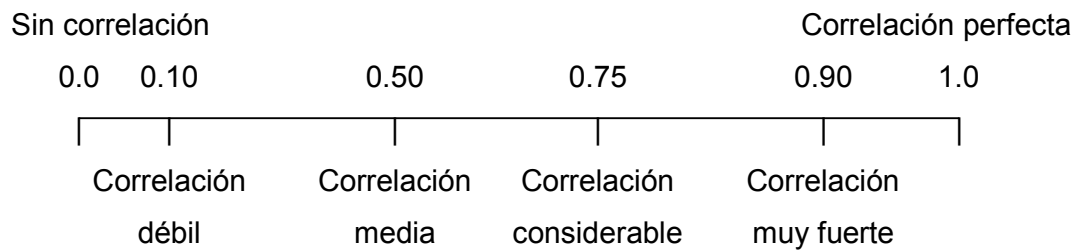
una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante. También se aplica “a menor X, mayor Y”.

+1,00 = correlación positiva perfecta. Esto significa que “a mayor X, mayor Y” o “a menor X menor Y” de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y también aumenta siempre una cantidad constante. Para mayor detalle lo que se explica en las páginas posteriores. Se elaboró el siguiente cuadro:

INTERPRETACIÓN

El coeficiente r de Pearson varía entre 0 y 1.0, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica la magnitud de la correlación



3.3.1. Tablas y gráficos de la variable: estilo de liderazgo del director, según los docentes

TABLA N° 1
ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO DEL DIRECTOR
SEGÚN LOS DOCENTES

NIVELES		MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
INDICADORES		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Nivel de decisión vertical.	0	0	0	0	126	81	24	15	6	4
2.	Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones	0	0	6	4	126	81	18	11	6	4
3.	Grado de control al subalterno	0	0	12	8	96	62	30	19	18	11
4.	Grado de toma de decisiones	0	0	6	4	108	69	24	15	18	12
5.	Grado de estima a sus subalternos	6	4	6	4	54	35	72	46	18	11
6.	Grado de valoración del pedido de sus subalternos	0	0	0	0	78	50	54	35	24	15
7.	grado de impedimento a los aportes de sus subalternos	0	0	12	8	54	34	78	50	12	8
TOTAL		6	1	42	4	642	59	300	27	102	9

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 1
ESTILO AUTORITARIO DEL DIRECTOR
SEGÚN LOS DOCENTES

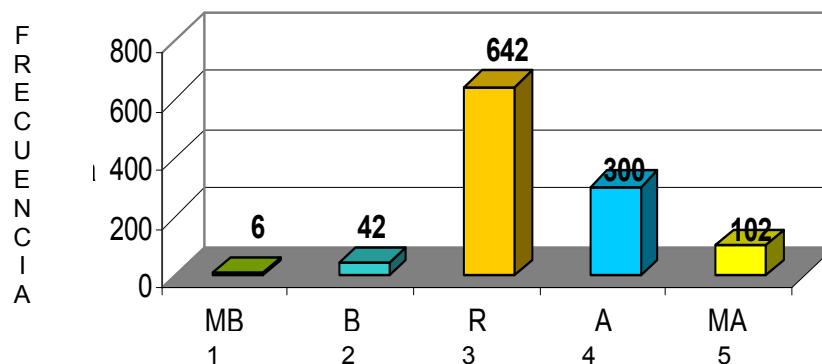
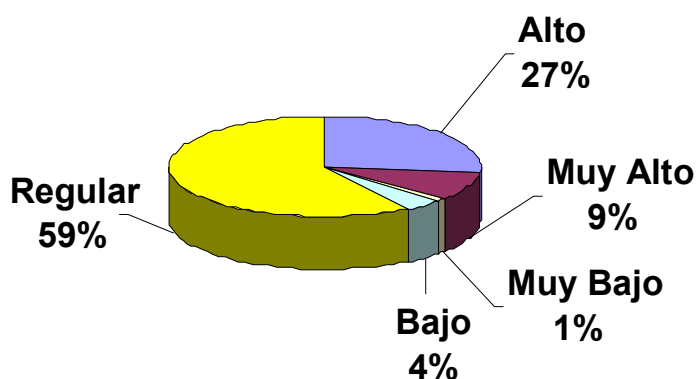


GRÁFICO N° 2
ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS DOCENTES



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° Y GRÁFICOS N° 1 Y 2

La lectura de la tabla y gráficos muestran que el estilo de liderazgo autoritario del director, según la opinión de los docentes, en las instituciones educativas del 2do. Sector de

Villa El Salvador, es aceptado en 59% en el nivel regular. Se observa, que el director toma decisiones verticales para la solución de los problemas de la institución educativa de manera regular y este resultado es congruente con la responsabilidad que asume en el resultado de su toma de decisiones.

Asimismo, respecto al control de personal, su consideración que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes en la institución y en la exigencia de su personal a sus órdenes es en el nivel regular. Sin embargo, el nivel de desconfianza del director respecto a que si los docentes pueden guiarse a sí mismo es alto y es congruente con el procedimiento de las nuevas ideas de los docentes salga a la luz, imponiendo las suyas.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas estatales del 2do. Sector de Villa El Salvador es el autoritario en un nivel regular, por que impone sus ideas minimizando regularmente las ideas de los docentes.

TABLA N° 2
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL DIRECTOR
SEGÚN LOS DOCENTES

INDICADORES \ NIVELES		MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8.	Grado de preocupación por su personal.	6	4	12	8	54	34	84	54	0	0
9.	Nivel de confianza en la capacidad de su personal	6	4	6	4	30	19	114	73	0	0
10.	Nivel de asignación de responsabilidad al personal.	6	4	6	4	114	73	30	19	0	0
11.	Nivel de toma decisiones compartidas	6	4	12	7	90	58	48	31	0	0
12.	Nivel de aceptación de contribuciones siempre que sean posibles y prácticos	6	4	12	7	90	58	48	31	0	0
13.	Grado de aceptación de aportes de su personal.	6	4	0	0	84	54	66	42	0	0
14.	Nivel de fomento de confianza del personal	12	8	0	0	48	31	96	91	0	0
TOTAL		48	4	48	4	510	47	486	45	0	0

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 3
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS DOCENTES

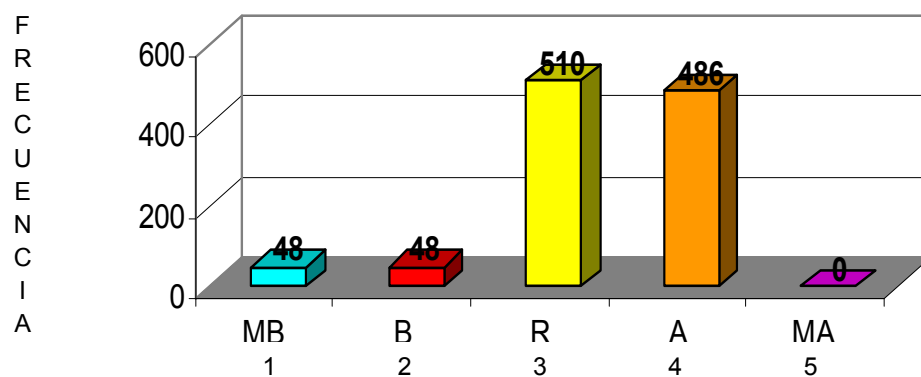
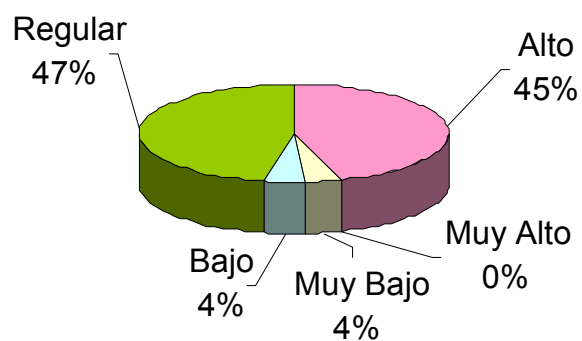


GRÁFICO N° 4
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS DOCENTES



INTERPRETACION DE LA TABLA N°2 Y GRÁFICOS N° 3 Y 4

La lectura de la tabla y gráficos muestra que el estilo de liderazgo democrático del director, según la opinión de los docentes, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado en 59%.

Se observa que el director se ocupa y confía en la capacidad de su personal y fomenta el respeto entre sus docentes en un nivel alto. Sin embargo, en la asignación de responsabilidades, su permisión para que los docentes participen con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución, su gestión con instituciones locales para conseguir apoyo fue en nivel regular y esto es congruente con la aceptación de las ideas que los docentes aportan para el logro de objetivos institucionales, también en un nivel regular.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo del director en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador es el estilo democrático, pero en nivel regular, porque permite regularmente la participación de los docentes en la toma de decisiones.

TABLA N° 3
ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL DEL DIRECTOR SEGÚN
LOS DOCENTES

NIVELES INDICADORES		MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15.	Nivel de preocupación por la tarea de su personal.	12	8	6	4	54	34	78	50	6	4
16.	Nivel de intromisión al trabajo del grupo	12	8	12	8	66	42	66	42	0	0
17.	Grado de evasión de responsabilidades	12	8	6	4	66	42	66	42	6	4
18.	Nivel de accesibilidad de información	6	4	12	8	66	42	72	46	0	0
19.	Nivel de delegaciones de responsabilidades	6	4	6	4	66	42	78	50	0	0
20.	Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos	6	4	0	0	30	19	114	73	6	4
TOTAL		54	6	42	4	348	37	474	51	18	2

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

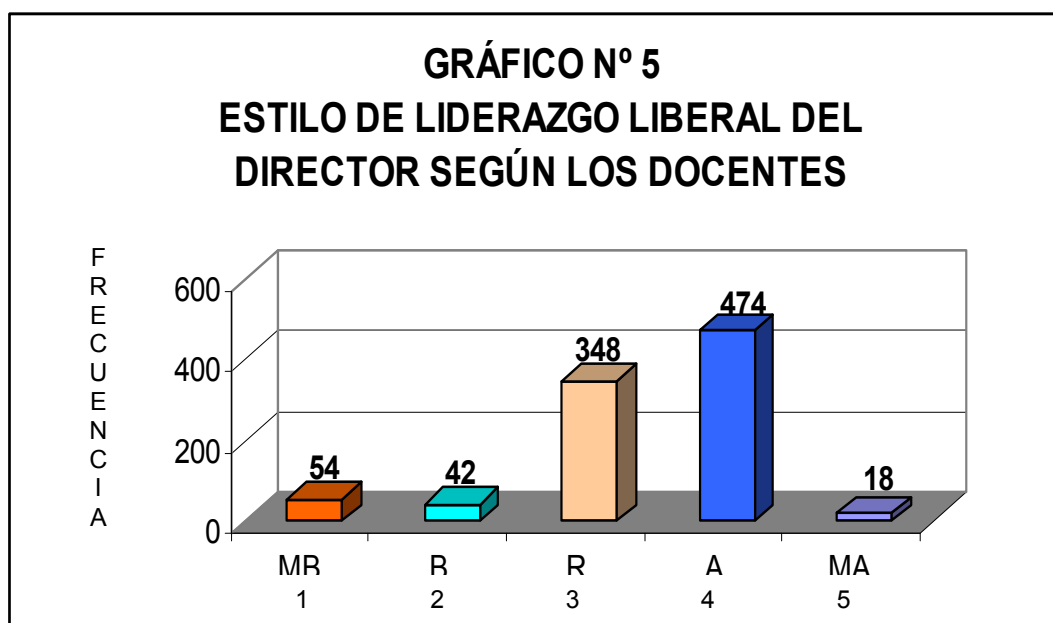
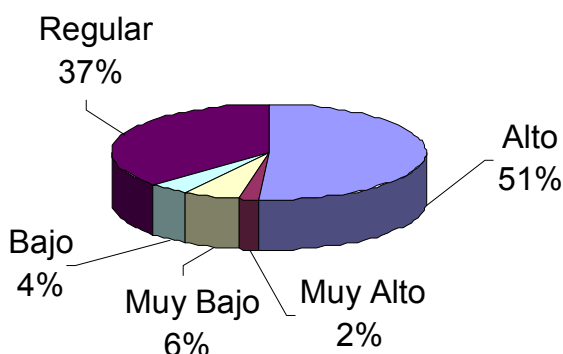


GRÁFICO N° 6
ESTILO LIDERAZGO LIBERAL DEL DIRECTOR
SEGÚN LOS DOCENTES



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° Y GRÁFICOS 5 Y 6

La lectura de la tabla y gráficos muestran que el estilo de liderazgo liberal del director, según la opinión de los docentes, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado en 51% en el nivel alto. Se observa, que el director demuestra preocupación por el desempeño de su personal, practica la intromisión en el trabajo de los docentes, evade su responsabilidad cuando los docentes tienen problemas y necesitan su apoyo y proporciona información solo cuando los docentes lo solicitan. Sin embargo, se observa un porcentaje alto en que el director delega libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen sus decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico y espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar las actividades cívicas respectivas de la institución educativa.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El

Salvador, es el liberal en un nivel alto, porque delega libertad absoluta a los docentes, tanto en las decisiones pedagógicas como las responsabilidades cívicas con el alumnado y la comunidad.

VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE
TABLA N° 4
CAPACIDAD PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES SEGÚN
SU AUTOEVALUACIÓN

INDICADORES	NIVELES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Nivel de capacidad para hacer su materia interesante	6	4	0	0	84	54	54	34	12	8		
2. Nivel de capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente – educativo	6	4	0	0	96	61	42	27	12	8		
3. Grado de utilización de prácticas educativas	6	4	0	0	84	54	60	38	6	4		
4. nivel de contribución a la formación de valores	6	4	0	0	102	65	42	27	6	4		
5. Nivel de materiales educativos	6	4	6	4	108	69	30	19	6	4		
TOTAL	30	4	6	1	474	61	228	29	42	5		

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 7
CAPACIDAD PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES
SEGÚN SU AUTOEVALUACIÓN

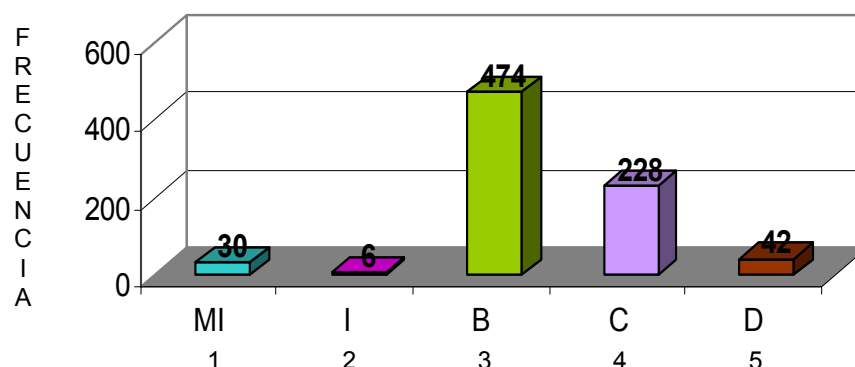
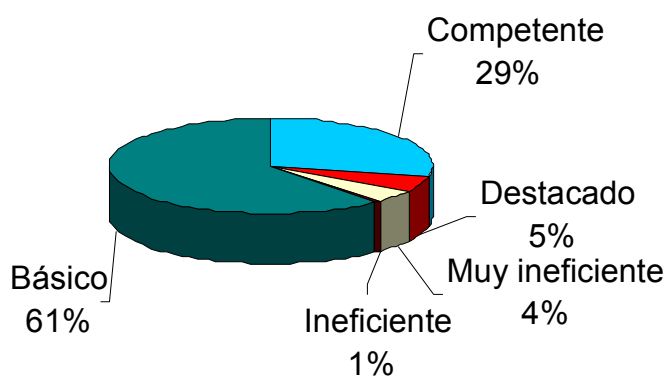


GRÁFICO N° 8
CAPACIDAD PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES
SEGÚN SU AUTOEVALUACIÓN



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 4 Y GRÁFICOS 7 Y 8

La lectura de la tabla y gráficos muestra que las capacidades pedagógicas de los docentes, según los resultados de su autoevaluación, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, son aceptadas en 61% en el nivel básico.

Se observa, que los resultados de la autoevaluación de los docentes indican que más del cincuenta por ciento de los docentes se evalúan en el nivel básico y esto es preocupante porque indica que existen factores que influyen en las capacidades pedagógicas del docente. Demuestra que los docentes se encuentran motivados de manera regular para desarrollar sus temas con sus alumnos, planifica para que la clase satisfaga las expectativas de los alumnos, combinar la teoría con la práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje, contribuir en la formación de los valores a partir de los temas desarrollados y para seleccionar y utilizar los materiales educativos adecuados. Por lo tanto, las capacidades pedagógicas de los docentes en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza un porcentaje alto pero en el nivel básico, es decir, la mayoría de los docentes se encuentra brindando un servicio regular a los estudiantes y el director tiene que tomar decisiones correctivas para prevenir esta situación.

TABLA N° 5
EMOCIONALIDAD DEL DOCENTE SEGÚN SU
AUTOEVALUACIÓN

NIVELES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
INDICADORES		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6.	Nivel de vocación pedagógica profesional	6	4	0	0	84	54	60	38	6	4
7.	Nivel de autoestima	6	4	0	0	60	38	78	50	12	8
8.	Nivel de equidad y justicia	6	4	0	0	60	38	84	54	6	4
9.	Grado de satisfacción con su labor diaria	6	4	0	0	36	23	114	73	0	0
TOTAL		24	4	0	0	240	38	336	54	24	4

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, GEL N° 01 San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

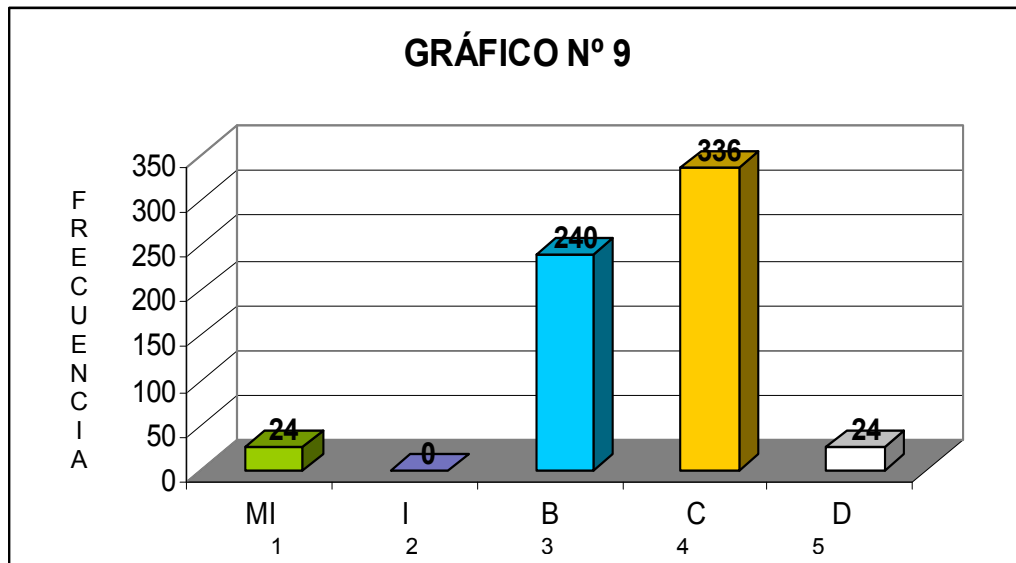
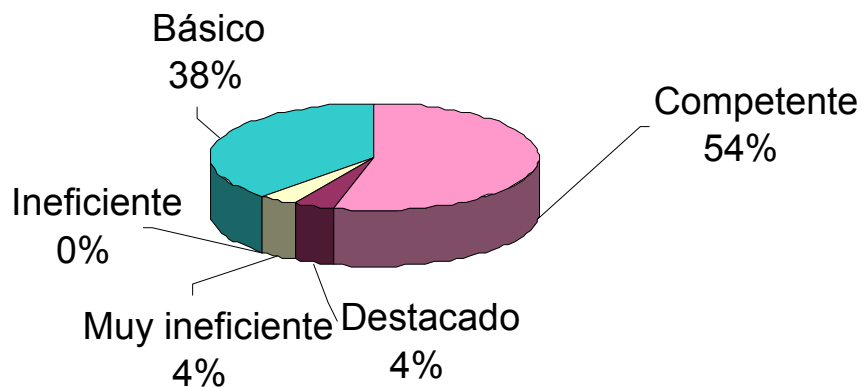


GRÁFICO N° 10
EMOCIONALIDAD DEL DOCENTE SEGÚN
SU AUTOEVALUACION



ANÁLISIS DE LA TABLA N° 5 Y GRÁFICOS N° 9 Y 10

La lectura de la tabla y gráficos muestran que la emocionalidad del docente, según los resultados de su autoevaluación, en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado 54% en el nivel competente. Se observa, que más del cincuenta por ciento de los docentes ubican su vocación pedagógica profesional en el nivel básico, pero en cambio el que sí se requiere a sí mismo, es seguro con lo que hace, es equitativo y justo colocando las notas que los alumnos se merecen y si está satisfecho con su labor diaria los resultados de su autoevaluación indican que se ubican en el nivel competente.

Por lo tanto, la emocionalidad de los docentes en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza un porcentaje alto nivel competente, es decir, la mayoría de los docentes se siente satisfecha emocionalmente

con el servicio que brinda y el director tiene que afianzar y fomentar un buen trato para fortalecer la autoestima de los docentes.

TABLA N° 6
RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS
FUNCIONES LABORALES DEL DOCENTE SEGÚN SU
AUTOEVALUACIÓN

NIVELES INDICADORES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10.	Nivel de asistencia y puntualidad	6	4	6	4	54	34	84	54	6	4
11.	Nivel de participación en los eventos académicos	6	4	6	4	84	54	54	34	6	4
12.	Nivel de interés por las necesidades y problemas de la I.E.	6	4	0	0	54	34	90	58	6	4
13.	Nivel de toma de decisiones	6	4	0	0	48	31	102	65	0	0
TOTAL		24	4	12	2	240	38	330	53	18	3

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED

GRÁFICO N° 11
RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE
SUS FUNCIONES LABORALES DEL DOCENTE
SEGÚN SU AUTOEVALUACIÓN

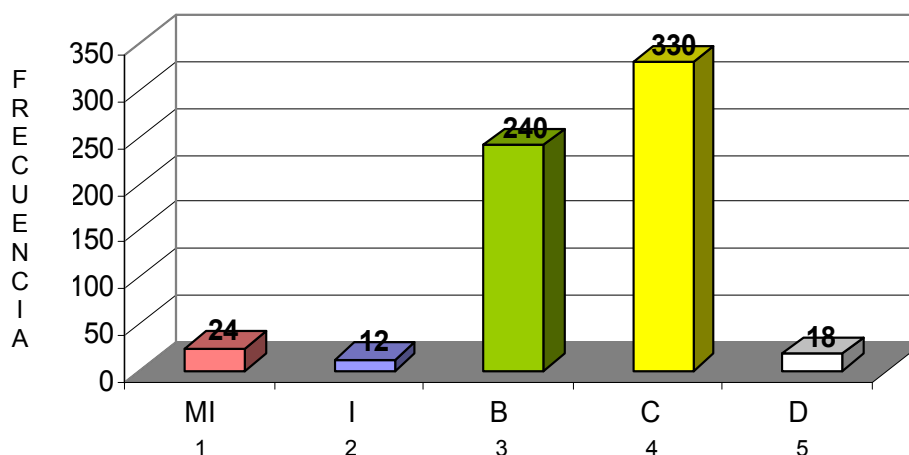
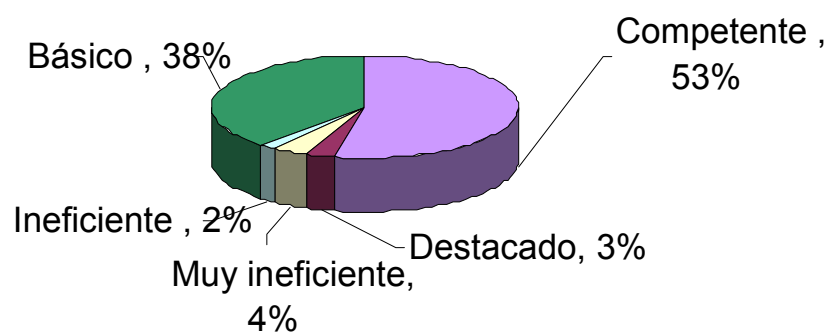


GRÁFICO N° 12
RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE
SUS FUNCIONES LABORALES DEL DOCENTE
SEGÚN SU AUTOEVALUACIÓN



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 6 Y GRÁFICOS 11 Y 12

La lectura de la tabla y gráficos muestra que la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales del docente, según los resultados de su autoevaluación, en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado en 53% en el nivel competente.

Se observa, que la asistencia y la puntualidad de los docentes alcanza más del cincuenta por ciento en el nivel competente y este resultado es congruente con el interés por las necesidades y problemas de su institución educativa y la toma de decisiones de inculcar valores morales, espirituales y cívicos a sus alumnos a parte de dictar su curso, es decir, los docentes demuestran que no solamente dictan el curso que les corresponde si no que lo articulan con los valores. Sin embargo la participación de los docentes con los alumnos en ferias, campeonatos o concurso fomentados por la institución educativa, la UGEL u otras instituciones locales, más del cincuenta por ciento de los encuestados ubica dicho resultado en el nivel básico, demostrándose indiferencia en las competencias.

Por lo tanto, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales del docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza un porcentaje alto en el nivel competente, es decir, el desempeño laboral está centrado hacia el interior de la institución educativa, dejando de lado la participación interna y externa en competencias con sus alumnos y es el director quien tiene que fomentar y salir fuera de las fronteras de la institución.

TABLA N° 7

**RELACIONES INTERPERSONALES DEL DOCENTE CON
SUS ALUMNOS SEGÚN SU AUTOEVALUACIÓN**

NIVELES INDICADORES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14.	Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos	6	4	0	0	54	34	90	58	6	4
15.	Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos	6	4	0	0	48	31	96	61	6	4
16.	Nivel de flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos	6	4	0	0	60	38	84	54	6	4
17.	Nivel de capacidad de escucha y asesoría.	6	4	0	0	48	31	102	65	0	0
TOTAL		24	4	0	0	210	34	372	59	18	3

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 13
RELACIONES INTERPERSONALES DEL
DOCENTE CON SUS ALUMNOS SEGÚN SU
AUTOEVALUACIÓN

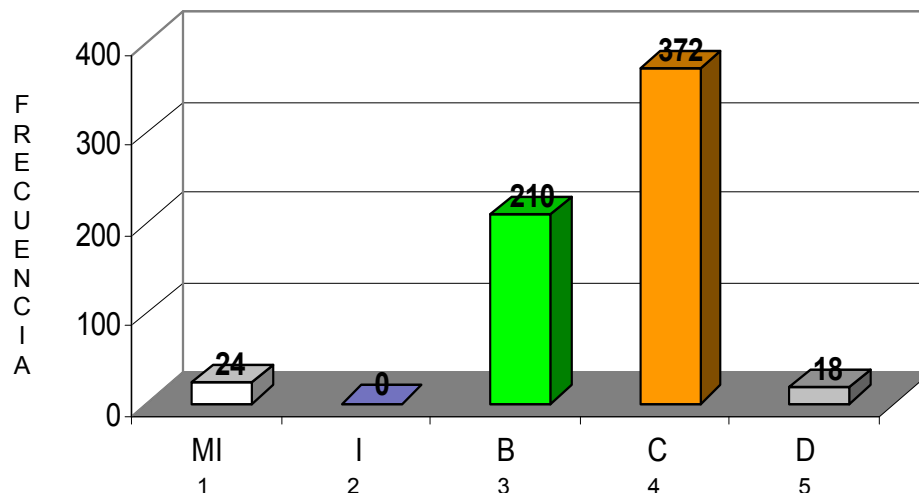
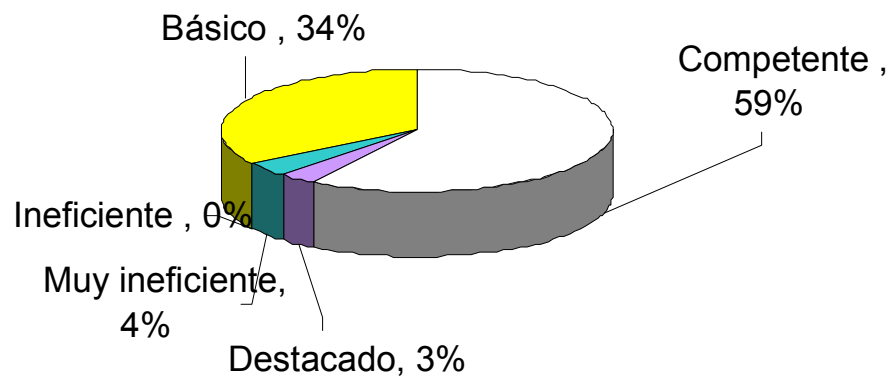


GRÁFICO N° 14
RELACIONES INTERPERSONALES DEL
DOCENTE CON SUS ALUMNOS SEGÚN SU
AUTOEVALUACIÓN



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 7 Y GRÁFICOS 13 Y 14

La lectura de la tabla y gráficos muestran que las relaciones interpersonales del docente con los alumnos, según los resultados de su autoevaluación, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, son aceptadas en 59% en el nivel competente.

Se observa, que más del cincuenta por ciento de los docentes dan oportunidad de manera competente a los alumnos con problemas de aprendizaje, problemas familiares o de trabajo y esto es congruente con el resultado obtenido en la preocupación por el rendimiento de sus alumnos, con la libertad que les da a los alumnos para que opinen a favor o en contra de su trabajo y con su aceptación de consultas respecto a su curso en clase.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales del docente con sus alumnos en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza el nivel competente porque los docentes muestran preocupación por los intereses y expectativas del alumnado, brindan flexibilidad y capacidad de escucha fortaleciendo su confianza con el alumnado y, además, es el director quien tiene que fomentar que siga existiendo buenas relaciones entre docentes y alumnos.

TABLA N° 8
RESULTADOS DE SU LABOR EDUCATIVA DEL DOCENTE
SEGÚN SU AUTOEVALUACIÓN

NIVELES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
INDICADORES		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18.	Nivel del rendimiento académico de sus alumnos	6	4	12	8	60	38	72	46	6	4
19.	Grado de valoración de su producto	6	4	6	4	66	42	78	50	0	0
20.	Grado de práctica de valores de sus alumnos	6	4	18	11	84	54	48	31	0	0
TOTAL		18	4	36	8	210	45	198	42	6	1

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

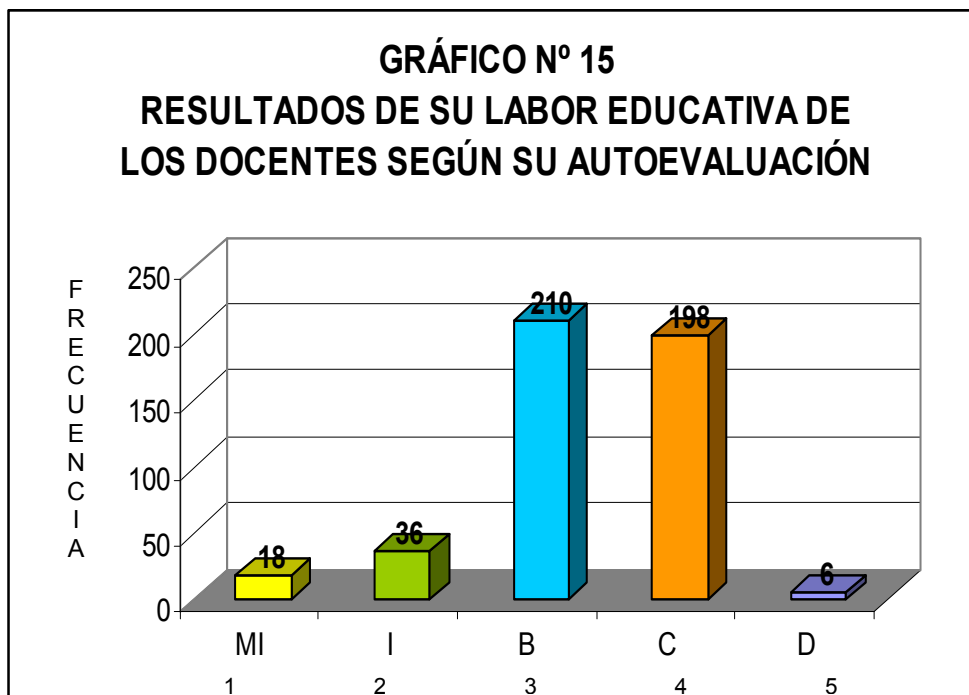
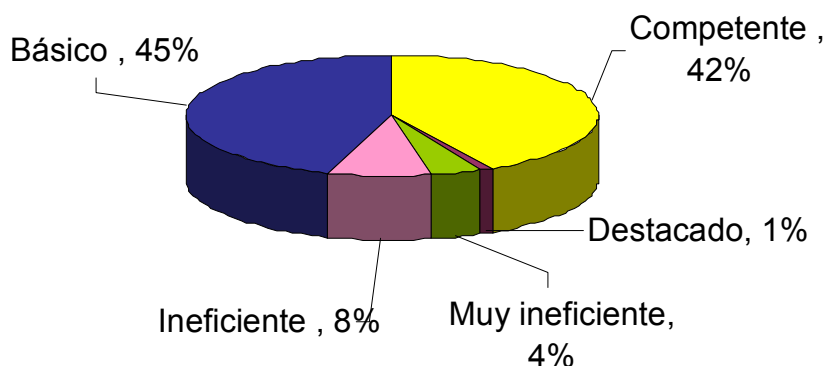


GRÁFICO N° 16
RESULTADOS DE SU LABOR EDUCATIVA DEL
DOCENTE SEGÚN SU AUTOEVALUACIÓN



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N°8 Y GRÁFICOS 15 Y 16

La lectura de la tabla y gráficos muestra que los resultados del trabajo educativo del docente, según los resultados de su autoevaluación, en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, son aceptadas en 45% en el nivel básico.

Se observa, que para el 46% de los docentes, el rendimiento académico promedio de los alumnos alcanza el nivel competente y este resultado es congruente con el 50% de los docentes que valoran que sus alumnos responden al modelo de alumno que exige su institución educativa. Sin embargo, estos resultados no son coherentes con la percepción que tienen los docentes de sus alumnos sobre la práctica de valores, como amor al Perú, a la naturaleza, al estudio y a las personas, porque alcanza el 54% en el nivel básico.

Por lo tanto, los resultados del trabajo educativo del docente en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza el nivel básico porque los docentes alcanzan buenos resultados en el promedio de rendimiento académico y el modelo de alumno que requiere la comunidad, aunque exista una realidad concreta en que los alumnos demuestran una inadecuada práctica de valores, es decir, no hay coherencia entre lo que los alumnos aprenden y lo que practican, y es el director el que tiene que tomar decisiones importantes para revertir dichos resultados.

3.3.2. Contrastación de hipótesis según los Docentes

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

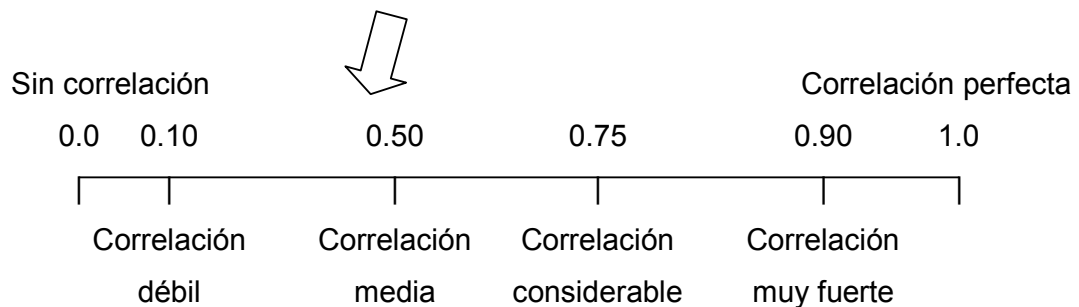
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE

En el programa Microsoft Office Excel 2007, se calculó la correlación entre los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes para medir la dimensión del estilo de liderazgo autoritario del director y la variable desempeño docente, y se obtuvo **r de Pearson = 0,4675**.

INTERPRETACIÓN

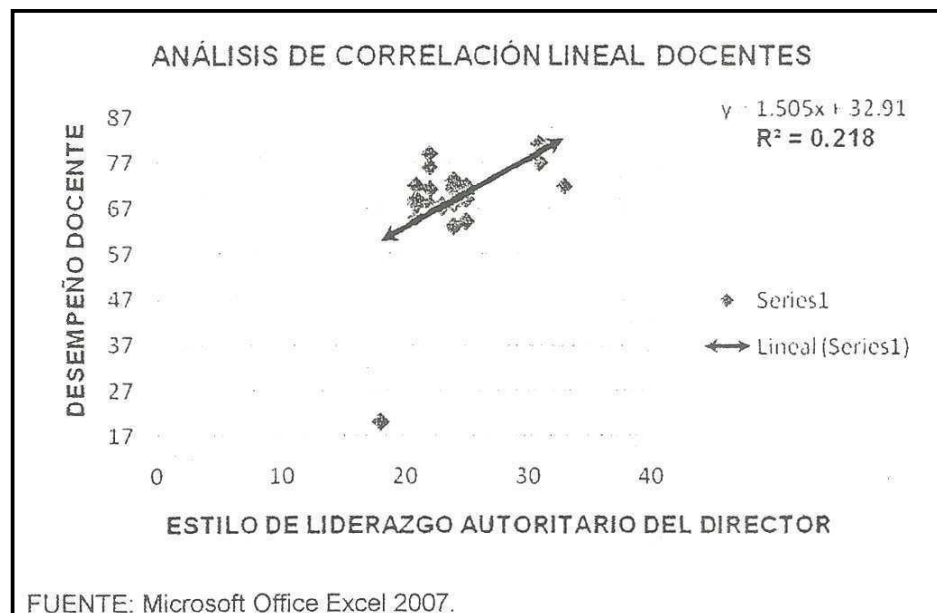
El coeficiente r de Pearson varía entre 0 y 1.0, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica la magnitud de la correlación.



Interpretando dicho resultado, se establece una asociación considerable entre la dimensión de la variable X y la variable Y, donde la dimensión estilo de liderazgo autoritario del director y la variable desempeño docente, al calcular el coeficiente de correlación se obtiene:

$$r^2 = 0,4675^2 = 0,2186$$



Significa que el **21,86%** del estilo de liderazgo autoritario del director interviene en el desempeño docente.

Se determina el nivel de significancia:

Como quiera que $r=0,4675$ de ser $>$ a error estándar $0,071$ y $N - 2$ grados de libertad es $= 156-2=154$ esto en la tabla de distribución de “t” es $= 1,9860$. Se tiene que cumplir que: $r > 0,0712 \times 1,9860 = 0,14147$.

Por lo tanto: **$0,4675 > 0,14147$** .

El nivel de significancia es correlacional débil.

Podemos asegurar que **el coeficiente correlacional es significativo ($p < 0,05$)**.

En conclusión, el ajuste realizado es débil al 95% y la relación es significativa porque es superior a $0,159$, valor a partir del cual el coeficiente de correlación de Pearson es significativo.

Con este resultado se aprueba la hipótesis específica (H_1) planteada en el proyecto de investigación: Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

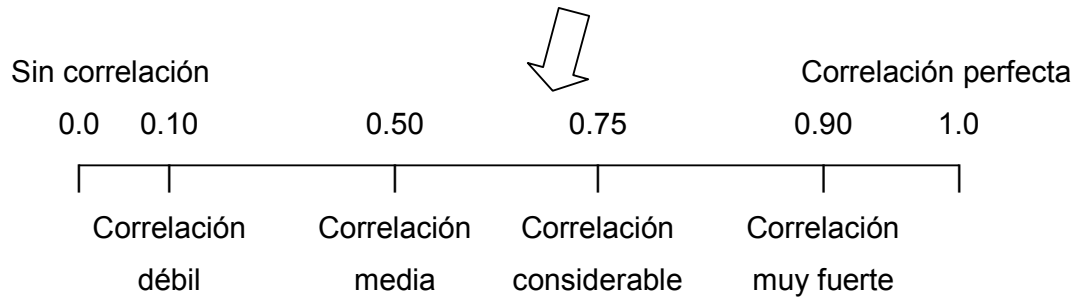
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, SEGÚN LOS DOCENTES

En el programa Microsoft Office Excel 2007, se calculó la correlación entre los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes para medir la dimensión el estilo de liderazgo democrático del director y la variable desempeño docente, y se obtuvo: **r de Pearson = $0,6403$** .

INTERPRETACIÓN

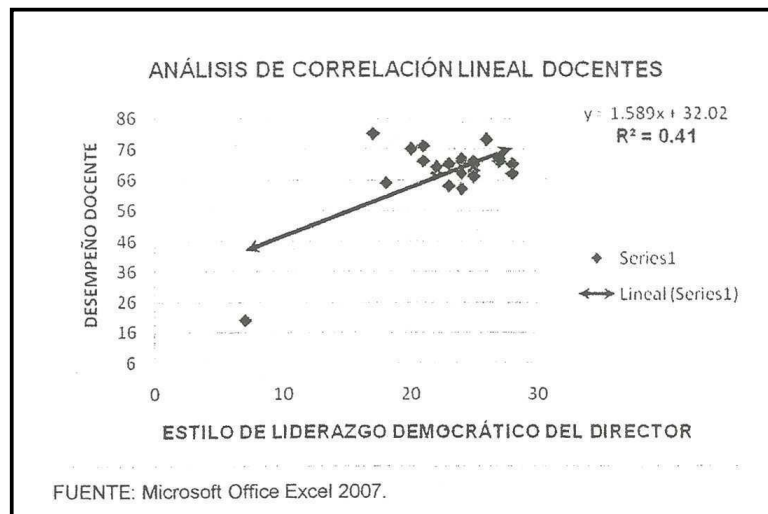
El coeficiente r de Pearson varía entre 0 y 1.0, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica la magnitud de la correlación.



Interpretando dicho resultado, se establece una asociación considerable entre la dimensión de la variable X y la variable Y, donde la dimensión estilo de liderazgo democrático del director y la variable desempeño docente al calcular el coeficiente de correlación se obtiene:

$$r^2 = 0,6403^2 = 0,410$$



Significa que el **41,00 %** del estilo de liderazgo democrático del director interviene en el desempeño docente.

Se determina el nivel de significancia:

Como quiera que $r = 0,6403$ debe ser $>$ a error estándar $0,062$ y $N - 2$ grados de libertad es igual $156 - 2 = 154$ esto en la tabla de distribución de "t" es $= 1,9860$.

Se tiene que cumplir que: $r \geq 0,0619 \times 1,9860 = 0,12292$

Por lo tanto: **$0,6403 > 0,12292$** .

El nivel de significancia es **correlación media**.

Podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p \leq 0,05$).

En conclusión, el ajuste realizado es débil al 95 % y la relación es significativa porque es superior a $0,159$, valor a partir del cual el coeficiente de correlación de Pearson es significativo.

Con este resultado se aprueba la hipótesis específica (H_2) planteada en el proyecto de investigación: Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

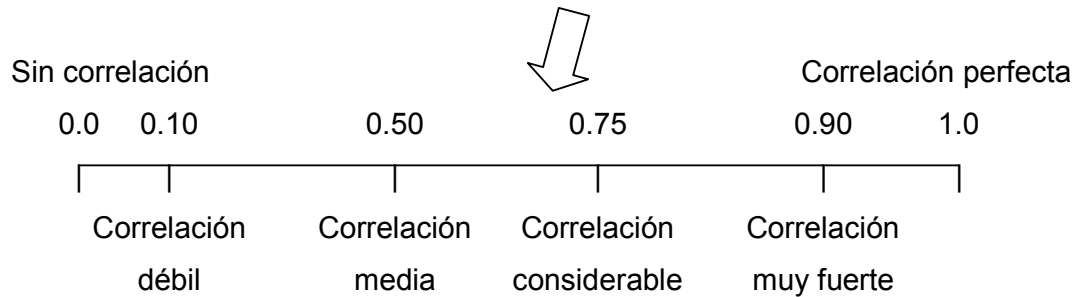
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE LE ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, SEGÚN LOS DOCENTES.

En el programa Microsoft Office Excel 2007, se calculó la correlación entre los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes para medir la dimensión el estilo de liderazgo liberal del director y la variable desempeño docente, y se obtuvo: **r de Pearson = $0,6687$** .

INTERPRETACIÓN

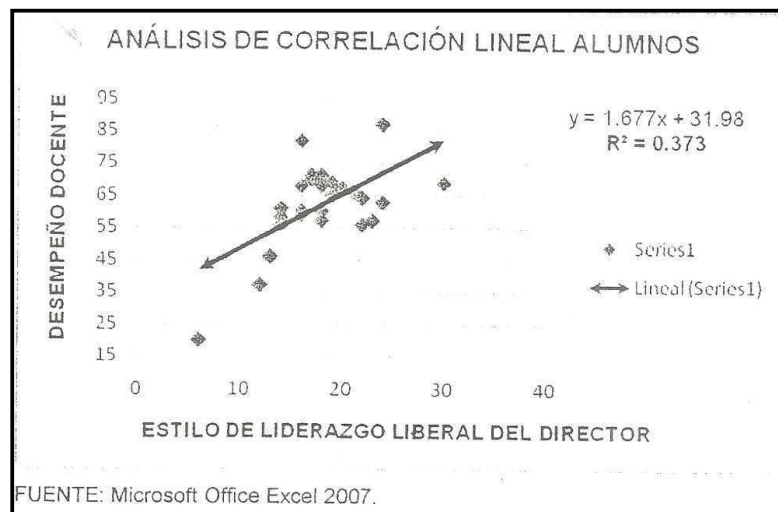
El coeficiente r de Pearson varía entre 0 y 1.0, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica la magnitud de la correlación.



Interpretando dicho resultado, se establece una asociación considerable entre la dimensión de la variable X y la variable Y, donde la dimensión estilo de liderazgo liberal del director y la variable desempeño docente al calcular el coeficiente de correlación de obtiene:

$$r^2 = 0,6687^2 = 0,4471$$



Significa que el **44,71%** del estilo de liderazgo liberal del director interviene en el nivel de desempeño docente.

Se determina el nivel de significancia:

Como quiera que $r = 0,6887$ debe ser $>$ a error estándar $0,060$ y $N - 2$ grados de libertad es $= 156 - 2 = 154$ esto en la tabla de distribución de “t” es $= 1,9860$.

Se obtiene que: $r > 0,0599 \times 1,9860 = 0,118997$

Por lo tanto: **$0,6687 > 0,118997$**

El nivel de significancia es **correlación media**.

Podemos asegurar que el coeficiente **de correlación es significativo ($p < 0,05$)**.

En conclusión el ajuste realizado es débil al 95% y la relación es significativa porque es superior a $0,159$, valor a partir del cual el coeficiente de correlación de Pearson es significativo.

Con este resultado se aprueba la hipótesis específica (H_3) planteada en el proyecto de investigación: Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

3.3.3. Tablas y gráficos según los alumnos de la variable: estilo de liderazgo del director

TABLA N° 9
ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO DEL DIRECTOR
SEGÚN LOS ALUMNOS

INDICADORES \ NIVELES	MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Nivel de decisión vertical.	72	20	24	6	208	57	24	7	36	10
2. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones	120	33	84	23	122	34	26	7	12	3
3. Grado de control al subalterno	48	13	60	16	108	30	62	17	86	24
4. Grado de toma de decisiones	36	10	49	13	97	27	122	34	60	16
5. Grado de estima a sus subalternos	183	50	120	33	61	17	0	0	0	0
6. Grado de valoración del pedido de sus subalternos	36	10	24	7	231	63	73	20	0	0
7. grado de impedimento a los aportes de sus subalternos	74	20	85	24	157	43	48	13	0	0
TOTAL	569	22	446	17	984	39	355	14	194	8

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 17
ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS ALUMNOS

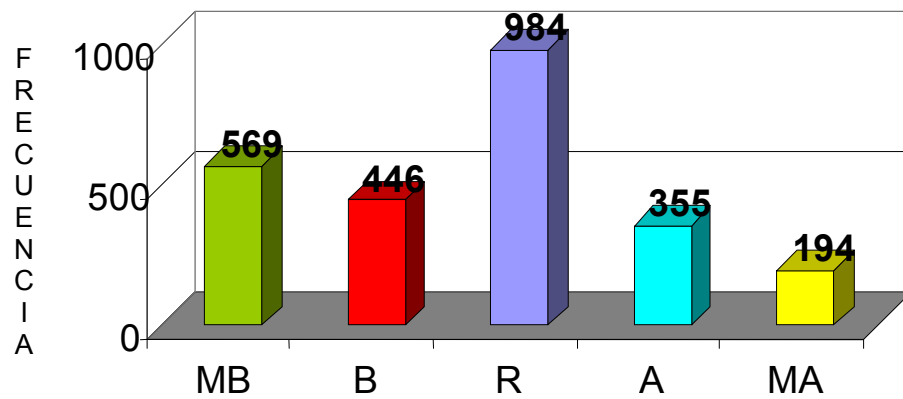
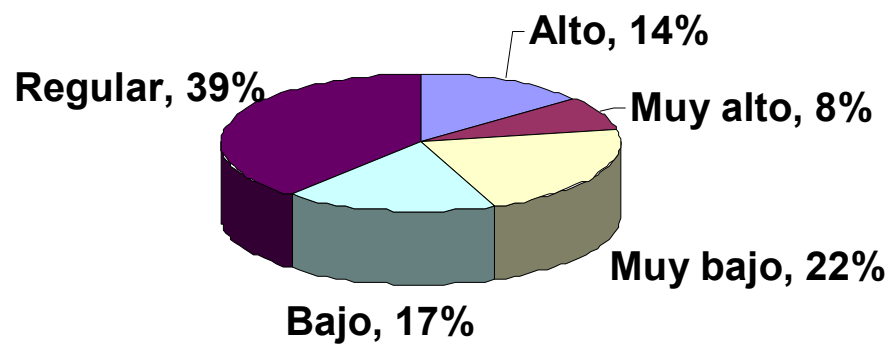


GRÁFICO N° 18
ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS ALUMNOS



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 9 Y GRÁFICOS N° 17 y 18

La lectura de la tabla y gráficos muestra que el estilo de liderazgo autoritario del director, según la opinión de los alumnos, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado en 39% en el nivel regular.

Se observa que más del cincuenta por ciento de los alumnos encuestados expresa que el director toma decisiones verticales para solucionar los problemas, sancionando a los alumnos sin escucharlos. Este resultado es congruente con el llamado de atención a los profesores que incumplen sus deberes. Sin embargo, un porcentaje menor al cincuenta por ciento, manifiesta que en la toma de decisiones el director se equivoca pero luego reconoce y pide disculpas. Este resultado es congruente con el control de los docentes en su ingreso a las aulas de clase y la felicitación pública por sus ideas y sugerencias es el nivel regular.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador es el autoritario en el nivel regular porque se expresa de manera vertical, pero luego pide disculpas, controla a su personal, le llama la atención en público y luego lo felicita.

TABLA N° 10
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL DIRECTOR
SEGÚN LOS ALUMNOS

INDICADORES \ NIVELES		MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8.	Grado de preocupación por su personal.	24	6	24	7	205	56	86	24	25	7
9.	Nivel de confianza en la capacidad de su personal	24	7	85	23	168	46	62	17	25	7
10.	Nivel de asignación de responsabilidad al personal.	48	13	74	20	170	47	48	13	24	7
11.	Nivel de toma de decisiones compartidas	62	17	24	7	86	24	96	26	96	26
12.	Nivel de aceptación de contribuciones siempre que sean posibles y prácticos	48	13	98	27	133	36	72	20	13	4
13.	Grado de aceptación de aportes de su personal.	60	17	97	27	85	23	74	20	48	13
14.	Nivel de fomento de confianza del personal	61	17	48	13	168	46	75	21	12	3
TOTAL		327	13	450	18	1015	40	513	20	243	9

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 19
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS ALUMNOS

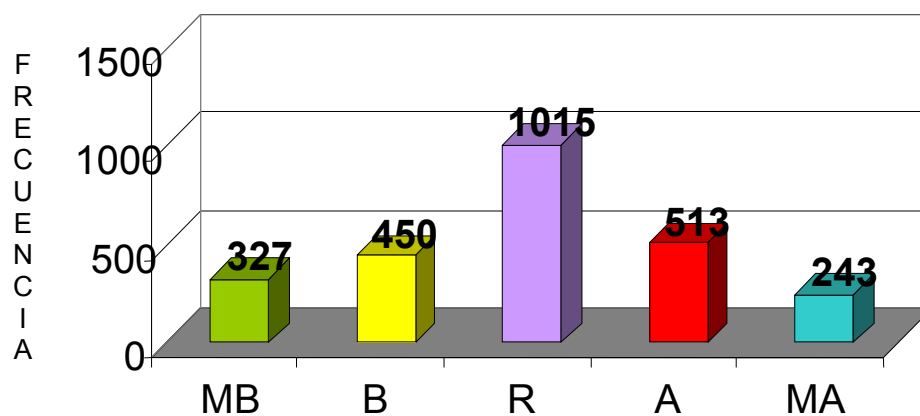
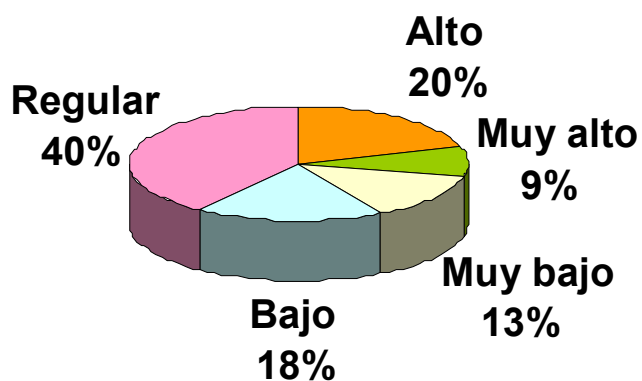


GRÁFICO N° 20
ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS ALUMNOS



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 10 Y GRÁFICOS 19 y 20

La lectura de la tabla y gráficos muestran que el estilo de liderazgo democrático del director, según opinión de los alumnos, en las instituciones educativa públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es captado en 40% en el nivel regular.

Se observa, que más del cincuenta por ciento de los alumnos manifiesta que el director demuestra preocupación por su personal permitiéndoles la inasistencia por casos personales justificados. Sin embargo, menos del cincuenta por ciento, califica al director en el nivel regular en la permisión para que los profesores tengan reuniones pedagógicas para planificar lo que van a enseñar, cumplan con el horario asignado oportunamente. Asimismo, escucha las ideas de los alumnos, fomenta la confianza y el respeto entre los profesores y alumnos, en cambio, se observa que el director alcanza el nivel alto en la toma de decisiones compartidas con los docentes para permitir la participación plena de los estudiantes, pero esto es contradictorio con la aceptación de la ideas de los alumnos para mejorar el colegio, lo que se da en el nivel bajo.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es el estilo democrático, pero en el nivel regular porque permite la participación de los docentes en la toma de decisiones y rechaza las opiniones de los alumnos.

TABLA N° 11
ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL DEL DIRECTOR SEGÚN
LOS ALUMNOS

NIVELES INDICADORES		MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15.	Nivel de preocupación por la tarea de su personal.	36	10	12	3	132	36	136	38	48	13
16.	Nivel de intromisión al trabajo del grupo	48	13	145	40	85	23	36	10	50	14
17.	Grado de evasión de responsabilidades	60	17	109	30	98	27	48	13	49	13
18.	Nivel de accesibilidad de información	97	27	98	27	61	17	48	13	60	16
19.	Nivel de delegaciones de responsabilidades	60	16	60	16	133	37	50	14	61	17
20.	Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos	37	10	74	20	108	30	49	14	96	26
TOTAL		338	15	498	23	617	28	367	17	364	17

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 21
ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS ALUMNOS

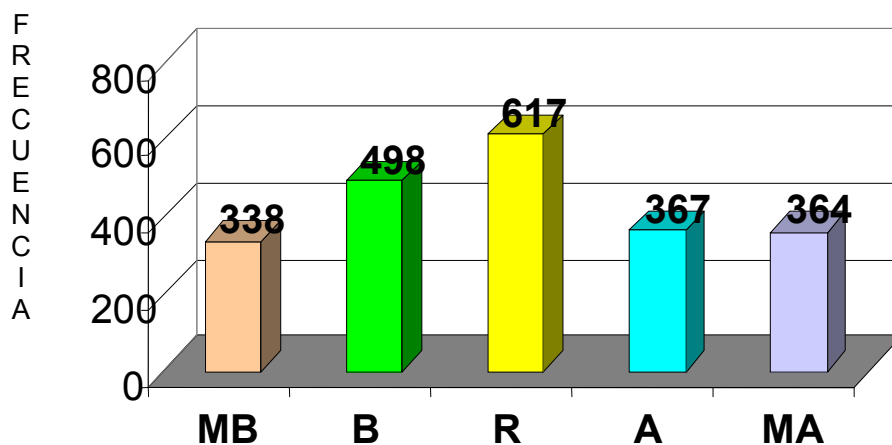
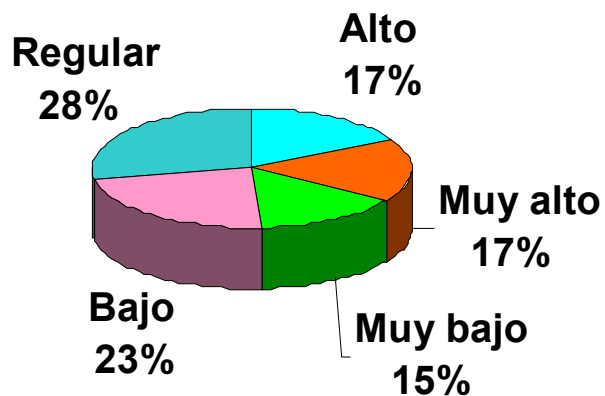


GRÁFICO N° 22
ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL DEL
DIRECTOR SEGÚN LOS ALUMNOS



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 11 Y GRÁFICOS N° 21 y 22

La lectura de la tabla y gráficos muestra que el estilo de liderazgo liberal del directo, según la opinión de los alumnos, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado en 28% en el nivel regular.

Se observa, que el director demuestra interés por el mejor desempeño de su personal en el nivel alto, indicando que existe una tendencia al estilo democrático. Sin embargo, el director no participa en el trabajo de grupo de los docentes, evadiendo sus responsabilidades. Esto indica un estilo de liderazgo liberal porque se observa que la delegación de responsabilidades y la aceptación del trabajo de los docentes y alumnos sobre el estilo de liderazgo del director en el nivel regular.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador es el liberal en el nivel regular. Esto indica que existen directores que permiten el desorden y el caos llevando a las instituciones al aislamiento y al atraso.

VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE
TABLA N° 12
CAPACIDAD PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES SEGÚN
LOS ALUMNOS

INDICADORES	NIVELES	MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Nivel de capacidad para hacer su materia interesante		36	10	62	17	122	34	84	23	60	16
2. Nivel de capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente – educativo		12	3	61	17	96	26	147	41	48	13
3. Grado de utilización de prácticas educativas		36	10	0	0	145	40	84	23	99	27
4. nivel de contribución a la formación de valores		12	3	48	13	145	40	110	30	49	14
5. Nivel de materiales educativos		48	13	111	31	49	13	96	26	60	17
TOTAL		144	10	282	20	557	31	521	26	316	13

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N°23
CAPACIDAD PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES
SEGÚN LOS ALUMNOS

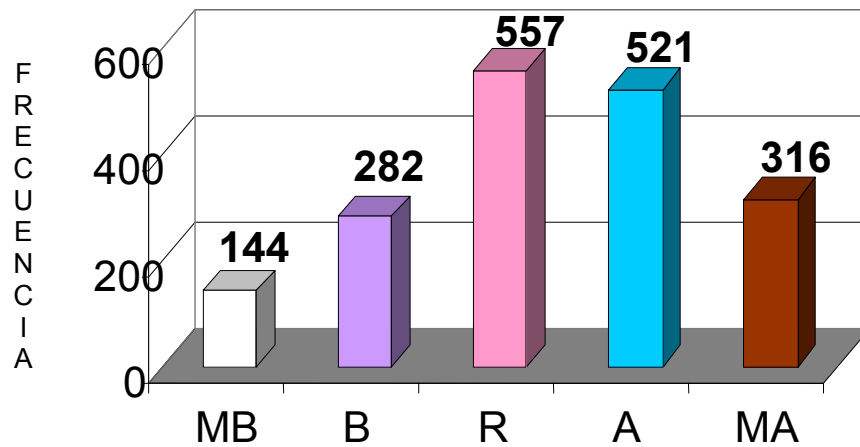
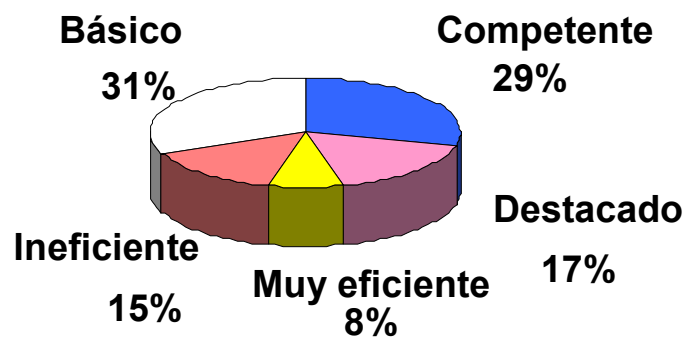


GRÁFICO N° 24
CAPACIDAD PEDAGÓGICA DEL DOCENTE
SEGÚN LOS ALUMNOS



ANÁLISIS DE LA TABLA N° 12 y GRÁFICOS N° 23 y 24

La lectura de la tabla y gráficos muestra que las capacidades pedagógicas de los docentes, según los alumnos, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, son aceptados en 31% en el nivel básico.

Se observa, que la mayoría de los alumnos registra que los docentes hacen las clases interesantes en el nivel regular, y este resultado es congruente con la utilización de prácticas educativas porque combinan la teoría con la práctica regularmente y con la contribución de valores, porque los docentes demuestran que son ejemplo para la vida de los alumnos en la práctica de valores, en el colegio y fuera de él, también de manera regular. Sin embargo, la mayoría de los alumnos indica que los docentes realizan sus clases en forma ordenada porque responden a una planificación anticipada y el uso de materiales educativos es el un nivel competente.

Por lo tanto, las capacidades pedagógicas de los docentes en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador alcanzan un porcentaje bajo en el nivel básico, es decir, la mayoría de los docentes brinda un servicio regular a los estudiantes y el director tiene que tomar decisiones correctivas para revertir esta situación.

TABLA N° 13
EMOCIONALIDAD DEL DOCENTE SEGÚN LOS ALUMNOS

NIVELES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
INDICADORES		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6.	Nivel de vocación pedagógica profesional	61	17	49	13	97	27	84	23	73	20
7.	Nivel de autoestima	109	30	37	10	96	26	86	24	36	10
8.	Nivel de equidad y justicia	12	3	84	23	135	37	84	23	49	14
9.	Grado de satisfacción con su labor diaria	37	10	24	7	171	47	120	33	12	3
TOTAL		219	15	194	13	499	34	374	26	170	12

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED

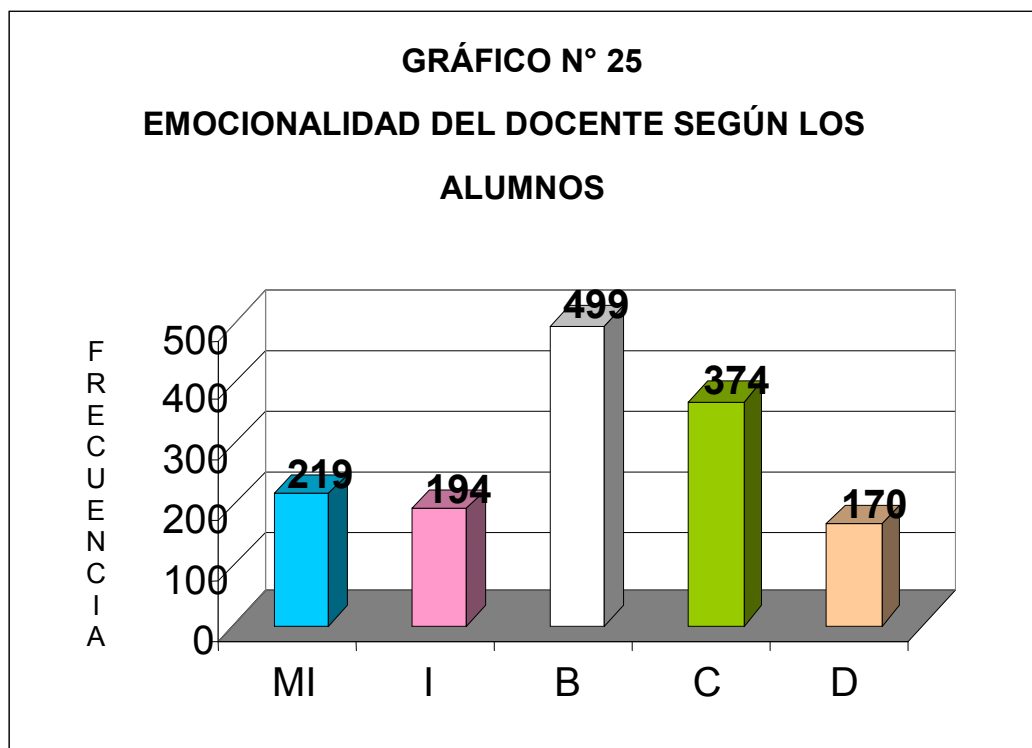
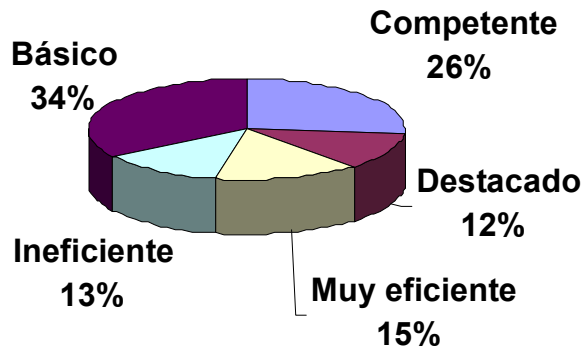


GRÁFICO N° 26
EMOCIONALIDAD DEL DOCENTE SEGÚN LOS
ALUMNOS



ANÁLISIS DE LA TABLA N° 13 y GRÁFICOS N° 25 y 26

La lectura de la tabla y gráficos muestra que la emocionalidad del docente, según los alumnos, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado en 34 % en el nivel competente.

Se observa, que según la percepción de los alumnos, los docentes demuestran en la práctica que les gusta enseñar pero en el nivel básico y este resultados congruente con su autoestima porque vienen al colegio vestidos regularmente y no tan contentos a trabajar, por su equidad y justicia, porque los profesores ponen la nota en los exámenes y tareas de los alumnos que no satisface sus expectativas. La demostración de su satisfacción con su labor diaria también es regular porque los docentes realizan su trabajo un poco insatisfecho.

Por lo tanto, la emocionalidad de los docentes en las instituciones educativas publicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza un porcentaje bajo en el nivel básico porque la mayoría de los docentes, según los alumnos, realizan sus labores por cumplir solamente y el director tiene que comprender y preocuparse mas por sus docentes y por ende también del alumnado.

TABLA N° 14
RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS
FUNCIONES LABORALES DEL DOCENTE SEGÚN LOS
ALUMNOS

NIVELES INDICADORES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	Nivel de asistencia y puntualidad	37	10	84	23	159	44	72	20	12	3
11	Nivel de participación en los eventos académicos	48	13	37	10	108	30	73	20	98	27
12	Nivel de interés por las necesidades y problemas de la I.E.	24	7	37	10	205	56	73	20	25	7
13	Nivel de toma de decisiones	24	7	60	16	170	47	37	10	73	20
TOTAL		133	9	218	15	642	44	255	18	208	14

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED

GRÁFICO 27
RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS
FUNCIONES LABORALES DE LOS DOCENTES SEGÚN LOS
ALUMNOS

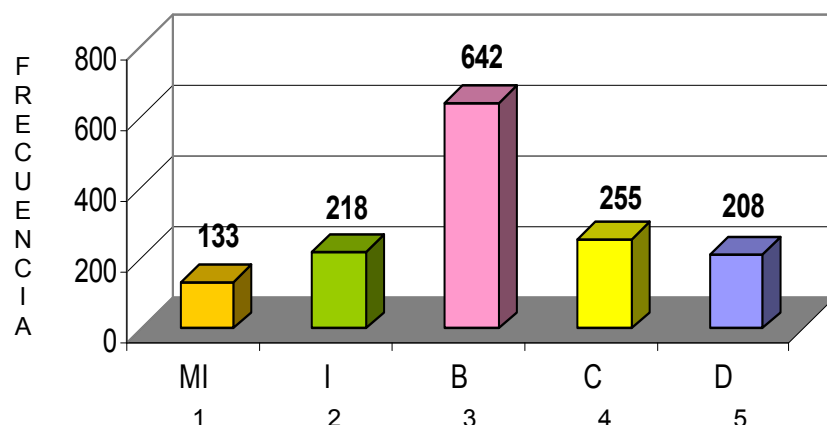
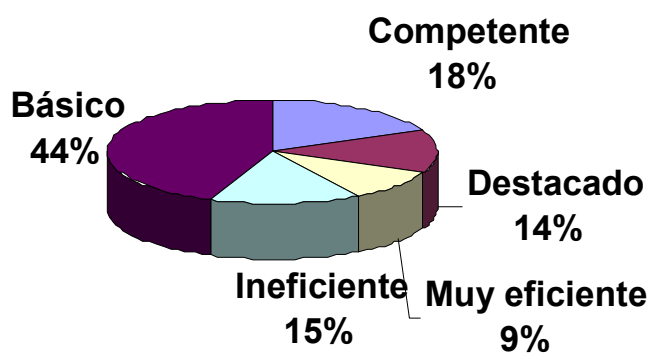


GRÁFICO N° 28
RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE
SUS FUNCIONES LABORALES DEL DOCENTE
SEGÚN LOS ALUMNOS



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 14 y GRÁFICO 27 y 28

La lectura de la tabla N° 14 y gráficos muestra que las responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales del docente, según los alumnos, en las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, es aceptado en 44% en el nivel básico.

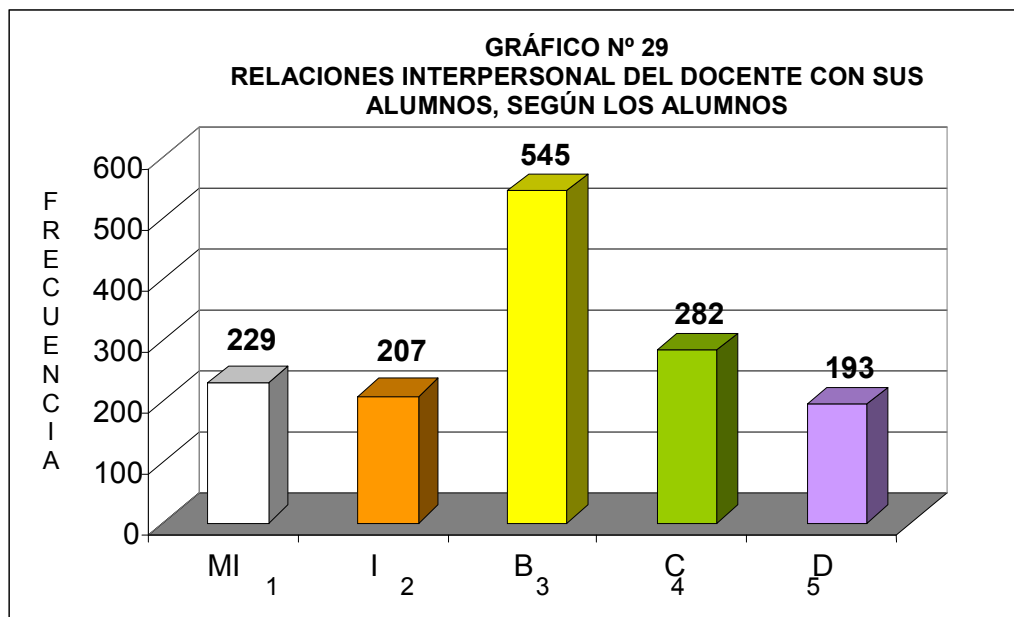
Se observa, que según la percepción de los alumnos, la asistencia u puntualidad de los docentes es regular porque alcanza el nivel básico y este resultado es congruente con la participación de los docentes con sus alumnos en ferias, campeonatos o concursos fomentados por las instituciones educativas, la UGEL u otras instituciones locales, con el interés por la necesidades y problemas de su institución educativa y la toma de decisión de inculcar valores morales, espirituales y cívicos a sus alumnos, aparte de dictar su curso.

Por lo tanto, la responsabilidad en el desempeño docente de sus funciones laborales del docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza un porcentaje bajo en el nivel básico, es decir, los docentes llegan regularmente puntual a sus clases, participan poco en concursos con los alumnos, muestran regular interés por la problemática escolar y la formación de valores.

TABLA N° 15
RELACIONES INTERPERSONALES DEL DOCENTE CON
SUS ALUMNOS SEGÚN LOS ALUMNOS

NIVELES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
INDICADORES		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14.	Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos	109	30	87	24	84	23	48	13	36	10
15.	Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos	36	10	24	7	157	43	111	30	36	10
16.	Nivel de flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos	48	13	60	17	171	47	49	13	36	10
17.	Nivel de capacidad de escucha y asesoría.	36	10	36	10	133	37	74	20	85	23
TOTAL		229	16	207	14	545	38	282	19	193	13

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 15 y GRÁFICOS 29 y 30

La lectura de la tabla y gráficos muestra que las relaciones interpersonales del docente con sus alumnos, según los alumnos, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, son aceptadas en 385 en el nivel básico.

Se observa, que los docentes atienden a los alumnos que por problemas familiares, salud o trabajo llegan tarde, se tiene que ir temprano, faltan y no se ponen al día en un nivel regular. Este resultado es congruente con los profesores que se preocupan por el rendimiento de sus alumnos y en especial por aquellos que presentan dificultades conversando con sus padres, mostrando flexibilidad para aceptar la diversidad de pensamiento y opinión de sus alumnos con la capacidad de escucha para la atención de consultas de los alumnos sobre las tareas, asignaciones, actividades o comportamiento.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales del docente con sus alumnos en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza el nivel básico porque los docentes muestran una regular preocupación por los intereses y expectativas del alumnado y además brindan flexibilidad y capacidad de escucha en el nivel regular, y es el director quien tiene que fomentar el crecimiento de las buenas relaciones entre los docentes y alumnos.

TABLA N° 16
RESULTADOS DE SU LABOR EDUCATIVA DEL DOCENTE
SEGÚN LOS ALUMNOS

NIVELES		MUY EFICIENTE		INEFICIENTE		BÁSICO		COMPETENTE		DESTACADO	
INDICADORES		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18.	Nivel del rendimiento académico de sus alumnos	61	17	36	10	120	33	109	30	38	10
19.	Grado de valoración de su producto	48	13	97	27	195	53	24	7	0	0
20.	Grado de práctica de valores de sus alumnos	111	31	49	13	60	16	72	20	72	20
TOTAL		220	20	182	17	375	34	205	19	110	10

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED

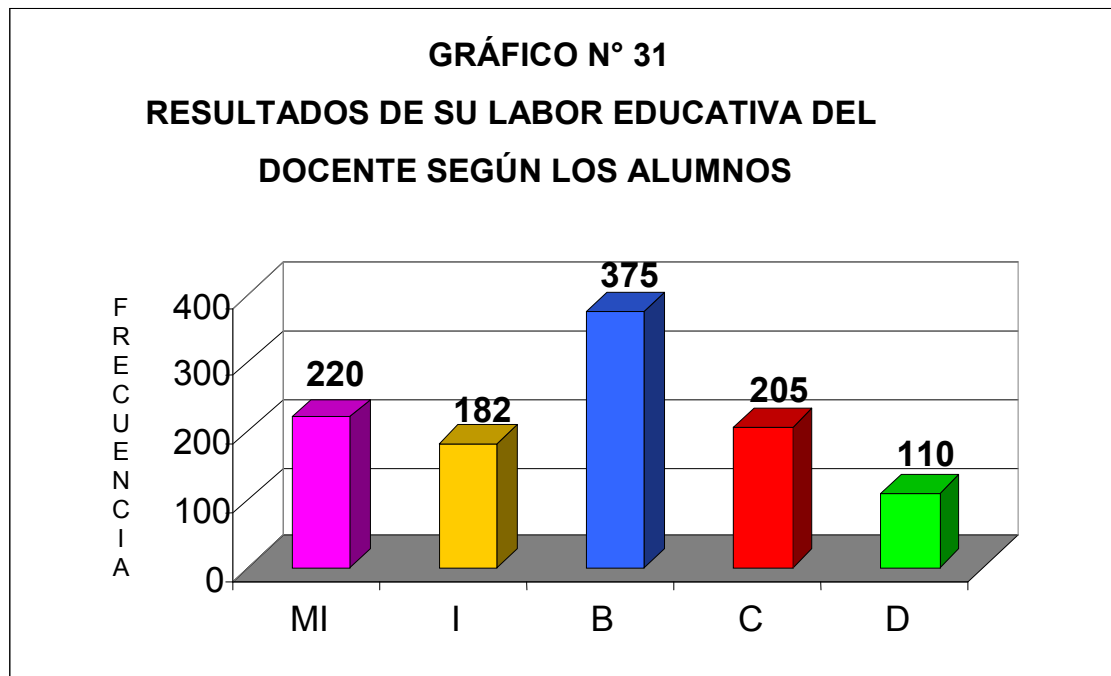
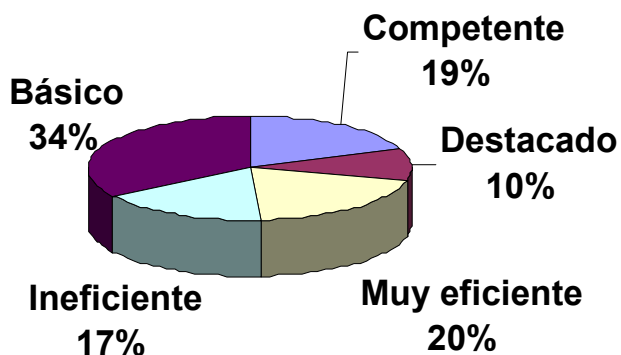


GRÁFICO N° 32
RESULTADOS DE SU LABOR EDUCATIVA DEL
DOCENTE SEGÚN LOS ALUMNOS



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 16 GRÁFICOS 31 y 32

La lectura de la tabla y gráficos muestran que los resultados de su labor educativa del docente, según los alumnos, en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, son aceptadas en 34% en el nivel básico.

Se observa, que el 33% de los alumnos alcanza su rendimiento académico promedio es el nivel básico y este resultado es congruente con el 53% de los alumnos. Valoran que sus compañeros responden al modelo de alumno que exige la institución educativa, comunidad salvadoreña y la región limeña. Sin embargo, estos resultados no son coherentes con la percepción que tienen los alumnos de sus compañeros sobre la práctica de valores como el amor al Perú, a la naturaleza, al estudio y a las personas, porque alcanza el 31% en el nivel ineficiente.

Por lo tanto, los resultados del trabajo educativo del docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, alcanza el nivel básico porque los docentes alcanzan bajos resultados en el rendimiento académico, el modelo de alumno que requiere la comunidad y la inadecuada practica de valores y, es el director quien debe tomar las decisiones acertadas para revertir dichos resultados y mejorar la calidad del servicio educativo.

3.3.4. Contratación de hipótesis según los alumnos

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

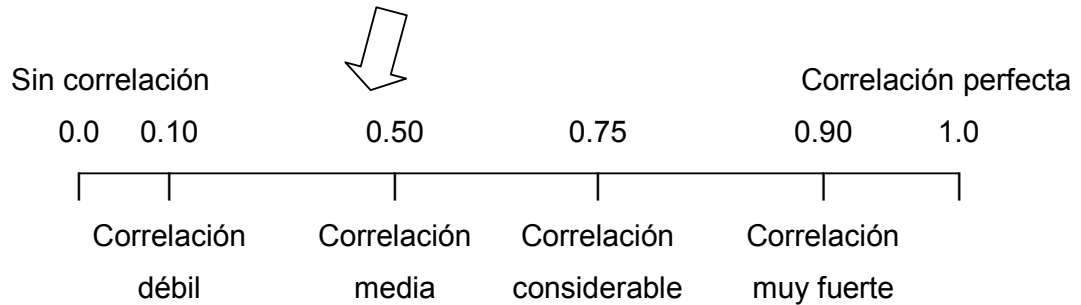
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE

En el programa de Microsoft Office Excel 2007, se calculó la correlación entre los resultados de las encuestas aplicadas a los alumnos para medir la dimensión del estilo de liderazgo autoritario del director y la variable desempeño docente y se obtuvo: **r de Pearson = 0,4854**

INTERPRETACIÓN

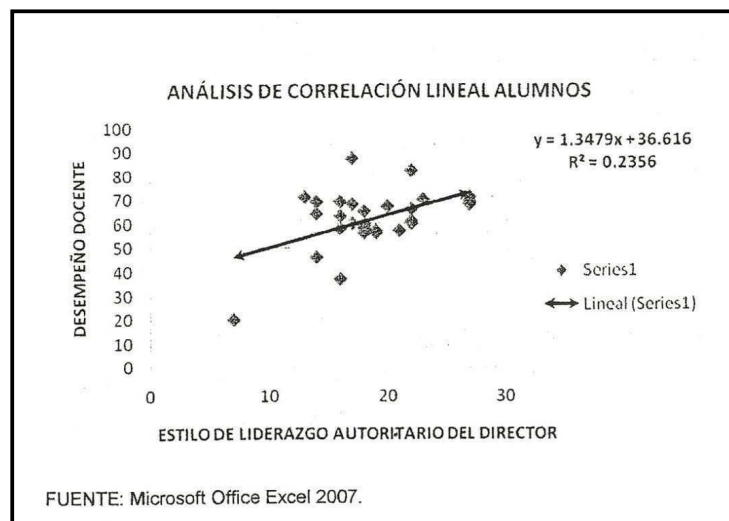
El coeficiente r de Pearson varía entre 0 y 1.0, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica la magnitud de la correlación



Interpretando dicho resultado, se establece una asociación considerable entre la dimensión de la variable X y la variable Y, donde la dimensión estilo de liderazgo autoritario del director y la variable desempeño docente al calcular el coeficiente de correlación de obtiene:

$$r^2 = 0,4854^2 = 0,2356$$



Significa que el **23,56%** del estilo de liderazgo autoritario del director interviene en el desempeño docente.

Se determina el nivel de significancia:

Como quiera que $r = 0,4854$ debe ser $>$ a error estándar $0,46$ y $N - 2$ grados de libertad es $= 364 - 2 = 362$ esto en la tabla de distribución de "t" es $= 1,9860$.

Se tiene cumplir que: $r > 0,0460 \times 1,9860 = 0,091262$

Por lo tanto: **$0,4854 > 0,091262$**

El nivel de significancia es **correlación débil**.

Podemos asegurar que **el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$)**.

En conclusión, el ajuste realizado es débil al 95% y la relación es significativa porque es superior a $0,113$, valor a partir del cual el coeficiente de correlación de Pearson es significativo.

Con este resultado se aprueba la hipótesis específica (H_1) planteada en el proyecto de investigación: existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

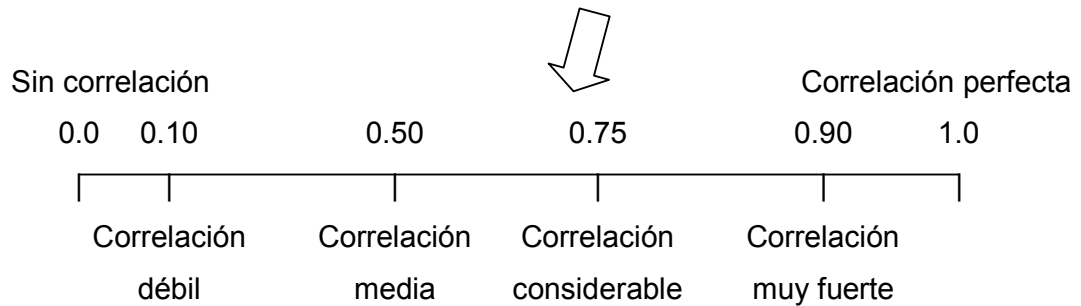
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, SEGÚN LOS ALUMNOS.

En el programa de Microsoft Office Excel 2007, se calculó la correlación entre los resultados de las encuestas aplicadas a los alumnos para medir la dimensión del estilo de liderazgo democrático del director y la variable desempeño docente y se obtuvo: **r de Pearson = $0,7488$** .

INTERPRETACIÓN

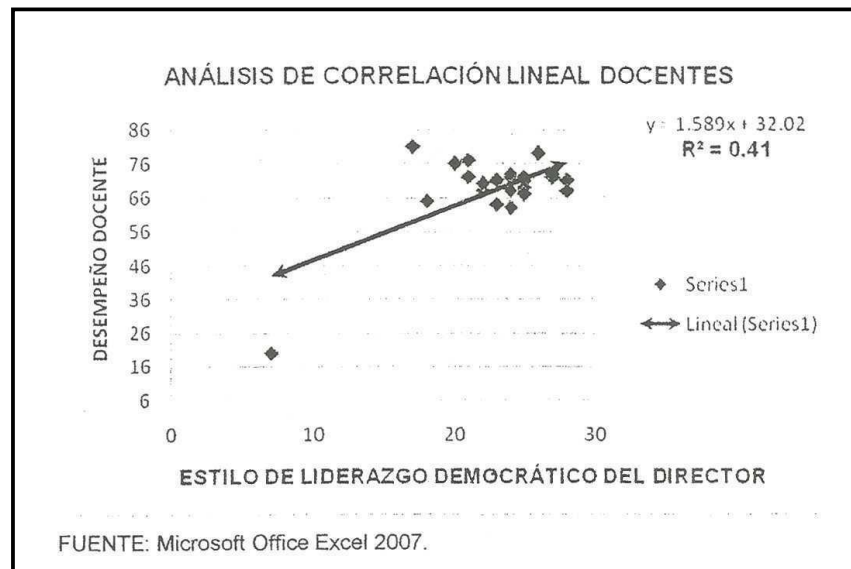
El coeficiente r de Pearson varía entre 0 y 1.0, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica la magnitud de la correlación



Interpretando dicho resultado, se establece una asociación considerable entre la dimensión de la variable X y la variable Y, donde la dimensión estilo de liderazgo democrático del director y la variable desempeño docente al calcular el coeficiente de correlación de obtiene:

$$r^2 = 0,7488^2 = 0,5607$$



Significa que el **56,07%** del estilo de liderazgo democrático del director interviene en el desempeño docente.

Se determina el nivel de significancia:

Como quiera que $r = 0,7488$ debe ser $>$ a error estándar 0,0348 y $N - 2$ grados de libertad es $= 364 - 2 = 362$ esto en la tabla de distribución de "t" es $= 1,9860$.

Se tiene cumplir que: $r > 0,0348 \times 1,9860 = 0,069184$

Por lo tanto: **$0,7488 > 0,069184$**

El nivel de significancia es **correlación considerable**.

Podemos asegurar que **el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$)**.

En conclusión, el ajuste realizado es débil al 95% y la relación es significativa porque es superior a 0,113, valor a partir del cual el coeficiente de correlación de Pearson es significativo.

Con este resultado se aprueba la hipótesis específica (H_2) planteada en el proyecto de investigación: existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

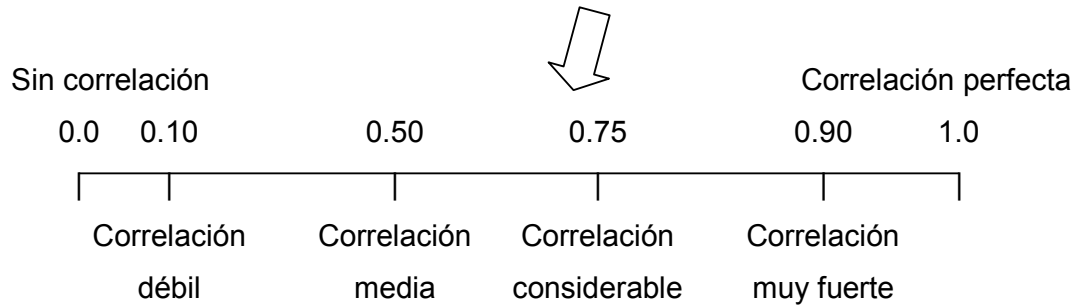
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, SEGÚN LOS ALUMNOS.

En el programa de Microsoft Office Excel 2007, se calculó la correlación entre los resultados de las encuestas aplicadas a los alumnos para medir la dimensión del estilo de liderazgo liberal del director y la variable desempeño docente y se obtuvo: **r de Pearson = 0,6114.**

INTERPRETACIÓN

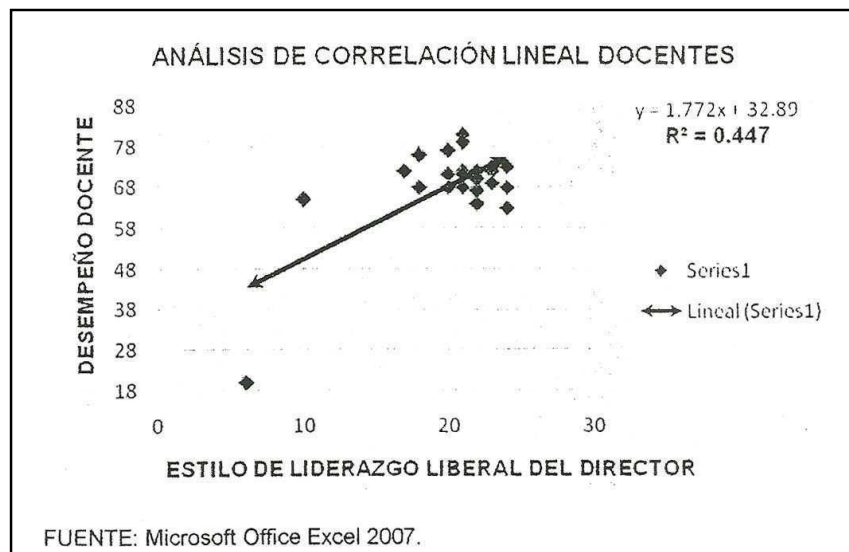
El coeficiente r de Pearson varía entre 0 y 1.0, pudiendo ser positivo o negativo.

El valor numérico indica la magnitud de la correlación



Interpretando dicho resultado, se establece una asociación considerable entre la dimensión de la variable X y la variable Y, donde la dimensión estilo de liderazgo liberal del director y la variable desempeño docente al calcular el coeficiente de correlación de obtiene:

$$r^2 = 0,6114^2 = 0,3738$$



Significa que el **37,38%** del estilo de liderazgo democrático del director interviene en el desempeño docente.

Se determina el nivel de significancia:

Como quiera que $r = 0,6114$ debe ser $>$ a error estándar 0,0416 y $N - 2$ grados de libertad es $= 156 - 2 = 154$ esto en la tabla de distribución de “t” es $= 1,9860$.

Se tiene cumplir que: $r > 0,0416 \times 1,9860 = 0,082598$

Por lo tanto: **$0,6114 > 0,082598$**

El nivel de significancia es **correlación media**.

Podemos asegurar que **el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$)**.

En conclusión, el ajuste realizado es débil al 95% y la relación es significativa porque es superior a 0,113, valor a partir del cual el coeficiente de correlación de Pearson es significativo.

Con este resultado se aprueba la hipótesis específica (H_3) planteada en el proyecto de investigación: existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.

3.3.5. Tablas y gráficos del resultado final de las variables

TABLA N° 17

**RESULTADO FINAL DE LA VARIBALE:
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

Dimensiones		Frecuencia	Porcentaje
1	Estilo autoritario del director	1626	40%
2	Estilo democrático del director	1525	37%
3	Estilo anárquico del director	965	23%
TOTAL		4116	100%

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 33

**RESULTADOS FINAL DE LA VARIABLE:
ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

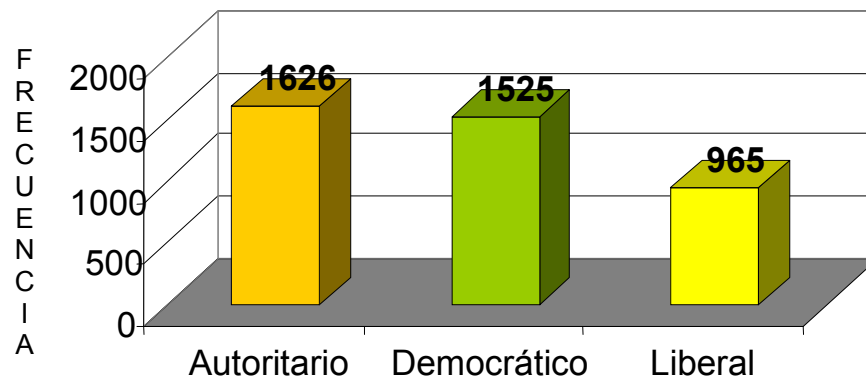
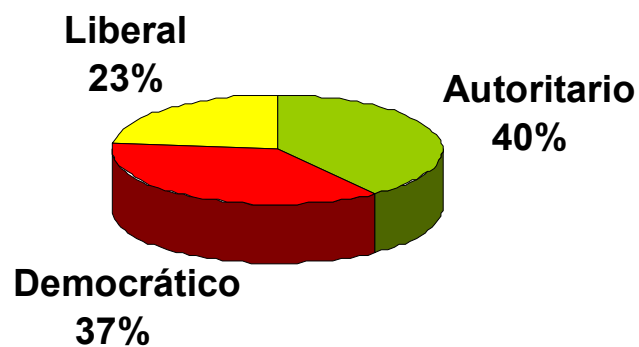


GRÁFICO N° 34

**RESULTADO FINAL DE LA VARIABLE:
ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 17 y GRÁFICOS N° 33 y 34

El análisis de la tabla y gráficos del resultado final de la variable: el estilo de liderazgo del director de acuerdo a los instrumentos aplicados a los docentes y a los alumnos de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, nos llevó al siguiente resultado: el estilo de liderazgo que prevalece es el autoritario con el 40%, seguido del democrático con el 37% y medianamente el liberal con el 23%. La opinión está dividida porque las dos poblaciones encuestadas señalan que si bien es cierto prevalece el estilo de liderazgo autoritario, existe una tendencia al estilo de liderazgo democrático. Asimismo, queda demostrado que el estilo de liderazgo liberal es empleado por algunos directores pero en bajo porcentaje. Por lo tanto, los resultados obtenidos significan que los directores han optado por ser autoritarios y democráticos en un nivel regular de manera paralela, influyendo de manera significativa los resultados de su labor educativa de los docentes y en el servicio recibido por parte de los alumnos.

La mayoría de la población opta por el estilo autoritario y otra parecida por el estilo democrático, porque observan en sus directores que muchas de las decisiones tomadas es de manera vertical originando rompimiento de relaciones humanas, clima laboral cargado de tensiones, imposición de ideas y cargas emocionales en unos casos y en otras impera la permisión de los docentes en la toma de decisiones compartidas, en la capacidad de escucha de aportes e ideas, en el fomento del respeto entre su personal y la preocupación por los problemas personales justificado de su personal, que son los factores que influyen en el desempeño docente porque

la falta de claridad en los estilos aplicados por los directores son obstáculos que desfavorecen el trabajo de los docentes.

TABLA N° 18
RESULTADOS DE SU LABOR EDUCATIVA DEL DOCENTE
SEGÚN LOS ALUMNOS

Poblaciones informantes	Muy eficiente		Ineficiente		Básico		Competente		Destacado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Docentes	120	4	54	2	1374	44	1464	47	108	3
Alumnos	945	13	1083	15	2618	36	1637	22	997	14
TOTAL	1065	10	1137	11	3992	38	3101	30	1105	11

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta a los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Jurisdicción de la DREL. MED.

GRÁFICO N° 35
RESULTADO FINAL DE LA VARIABLE
DEPENDIENTE: DESEMPEÑO DOCENTE

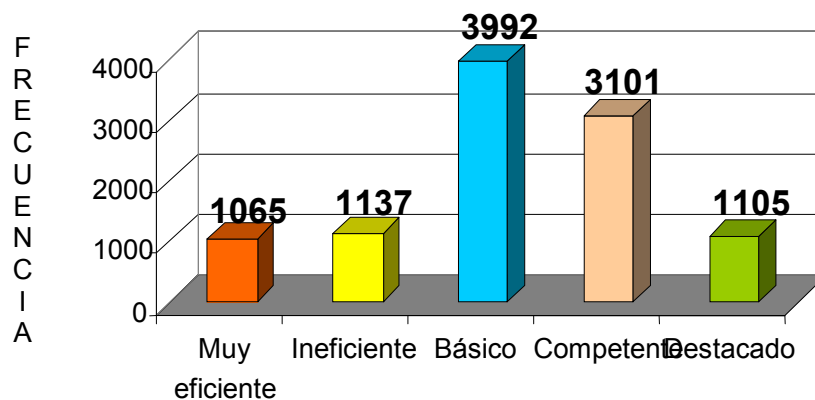
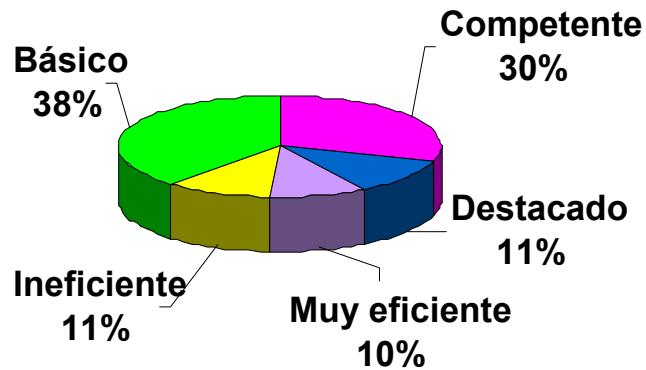


GRÁFICO N° 36
RESULTADO FINAL DE LA VARIABLE:
DESEMPEÑO DOCENTE



INTERPRETACIÓN DE LA TABLA N° 18 y GRÁFICOS 35 y36

El análisis de la tabla y gráficos del resultado final de la variable desempeño docente de acuerdo a los instrumentos aplicados a los docentes y a los alumnos de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, nos llevó al siguiente resultado: el 38% de los docentes alcanzó su desempeño en el nivel básico y este resultado según la mayoría de los encuestados. Se observa, según su autoevaluación, que el 47% de los docentes ubicó su desempeño en el nivel competente, el 3% en el nivel destacado y el otro 50% de docentes en los niveles bajos. Sin embargo, según la evaluación de los alumnos, el 22% de los docentes alcanzó el nivel competente en su desempeño, el 14% el nivel destacado y el otro 64% se ubicó en los niveles bajos, como análisis de cada población.

Podemos afirmar entonces, que la situación real del desempeño docente es un problema porque se ubica en los niveles bajos y dicho problema está siendo afectado por múltiples factores pero mayoritariamente por el estilo de liderazgo de los directores en las instituciones educativas en estudio.

Por lo tanto, existe una situación esperanzadora por el 30 % de docentes que han un desempeño competente y 11% han alcanzado un desempeño destacado, es decir, solamente el 41% brinda un servicio acorde a las exigencias, para lo cual se ha preparado y capacitado, cumpliendo su responsabilidad de acuerdo a las exigencias de la comunidad. Sin embargo, más del 50% de la población encuestada ubica el desempeño en los niveles bajos. Esta realidad, tiene que ser enfrentada con profesionalismo, con la toma de decisiones acertadas y compartidas para revertir los resultados y mejorar la calidad del servicio educativo en las instituciones en estudio. Su desatención llevará al decrecimiento de la población escolar y docente, a dejar de ser instituciones competitivas y formar alumnos con bajos niveles de rendimiento en su mayoría.

3.3.6. Resumen de la contratación de la hipótesis

A continuación presentaremos en la tabla N° 18 el resumen de la contrastación de las hipótesis: el Coeficiente de Correlación de Pearson (r) y su coeficiente de correlación lineal (r^2) y cada una las poblaciones: docentes y alumnos. Para la obtención de dichos resultados, hemos correlacionado los resultados de cada una de las muestras por separado. Primero presentamos la correlación de los resultados de los docentes, tanto entre cada una de las dimensiones (autoritario, democrático y liberal) de la variable estilos de liderazgo del director y de los

resultados de la variable desempeño docente. Y finalmente, la correlación de los resultados de los alumnos. Es decir, la correlación se realizó docentes entre docentes y alumnos entre alumnos.

TABLA N° 18
RESUMEN DE LA CONTRASTACION DE HIPOTESIS ENTRE
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO
DOCENTE

DIMENSIONES	DOCENTES			ALUMNOS		
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR $r =$	H ₁ Autoritario	H ₂ Democrático	H ₃ Liberal	H ₁ Autoritario	H ₂ Democrático	H ₃ Liberal
	0,4675 Débil	0,6403 Media	0,6687 Media	0,4854 Débil	0,7488 Considerable	0,6114 Media
DESEMPEÑO DOCENTE $r^2 =$	0,2186	0,4100	0,4471	0,2356	0,5607	0,3738
	DOCENTES			ALUMNOS		

Fuente: Elaboración propia.

3.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Con relación al primer objetivo y a la primera hipótesis se mostró que existe una relación débil ($r=0,4675$) en los docentes y ($r = 4854$) en alumnos, porque las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión estilo de liderazgo autoritario del director se han ubicado en el nivel regular (tabla 1 y 9) lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 8 y 16), porque la responsabilidad en la toma de decisiones del director es vertical,

lo demuestra el control a los docentes y el impedimento de que las ideas nuevas de los docentes salgan a la luz, imponiendo las suyas. Este estilo de liderazgo influye en el desempeño docente, en la capacidad del docente para hacer su clase interesante, la secuencia de la clase, el nivel de los materiales educativos que emplea para los temas de su clase, el grado de satisfacción de su labor diaria, el rendimiento académico y la práctica de valores de los alumnos, porque existe gran porcentaje de docentes en los niveles bajos que soslaya el verdadero desempeño docente trayendo como consecuencia resultados de su labor educativa en el nivel regular, demostrándose un desempeño superficial cagado de improvisaciones, hecho que nos indica que existe una relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente.

Así lo indican Morse y Reiner en su tesis *Comparación entre liderazgo democrático y autoritario de Estados Unidos*, quien concluye que con el liderazgo autoritario empleado por los supervisores la producción se elevó pero los trabajadores expresaron su insatisfacción con la situación predominante. Y, Calla Colona Godofredo, Jorge en su tesis *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*, también concluye que la actitud autoritaria de los directores impide una adecuada comunicación, de manera que se desarrolle un buen clima institucional para el desarrollo de las diversas actividades que hay en la institución educativa.

2. Con relación al segundo objetivo y la segunda hipótesis, se demostró que existe una relación media ($r=0,6403$) en docentes y ($r=0,7488$) relación considerable, porque las puntuaciones logradas nivel de la dimensión estilo de liderazgo democrático del director se han ubicado en un nivel regular (tabla 2 y 10), lo cual

confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 8, 12, 13, 14, 15 y 16), porque su nivel de confianza en la capacidad de los docentes, asignación de responsabilidades, nivel de toma de decisiones compartidas y capacidad de escucha para aceptar ideas nuevas siempre que sean posibles y prácticas, responden a un estilo de liderazgo que influye en el desempeño docente, en su autoestima, su interés por la necesidad y problemas de la institución educativa, toma de decisiones, su preocupación y comprensión por los problemas de los alumnos, flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y de sentimiento de los alumnos, la capacidad de escucha y asesoría, demostrándose la valoración de su producto en un nivel regular, hecho que nos indica que existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente.

Así lo indican E. Gonzales en su tesis *Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica* en la participación docente, señalando que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de su participación de los docentes, tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. Y , White Ralph K., Lippit Ronald, Lewin Kurt en la revista de psicología social *Patterns of aggressive behavior in exrenmetally greated social climates*, señalando, que el liderazgo democrático se desarrollara vínculos de amistades en los grupos y relaciones cordiales entre ellos. El líder y los subordinados establecen comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo demuestra un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausenta. Con este estilo existe un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. La producción del trabajo no es en cantidad pero si en calidad.

3. Con relación al tercer objetivo y la tercera hipótesis, se demostró que existe relación media ($r = 0,6687$) en docentes y ($r = 6114$) en alumnos porque las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión estilo de liderazgo liberal del director se han ubicado en un nivel alto (tabla 3), lo cual confirma las variable nivel de desempeño docente (tabla 4, 5, 6,7 y 8) porque su grado de preocupación por la tarea de su personal, nivel de intromisión en el trabajo de los docentes, su evasión de responsabilidades con la información cuando lo solicitan, delegación de responsabilidades y el grado de aceptación del trabajo de sus docentes responden a un estilo de liderazgo que influye en el desempeño docente en la capacidad del docente para hacer su materia interesante, la secuencia de su clase, el grado de satisfacción de su labor diaria, el rendimiento académico y la práctica de valores de los alumnos, hecho que nos indica que existe entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente.

Así lo indican Juan Carlo Rincón Chahillco en su tesis *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*, señalando que en la mayoría de las instituciones educativas del Valle de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores, entre ellos el autoritario y el liberal. Y, León Vaca Pablo Richard en su tesis el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas *del distrito de La Perla Callao*, en el año 2006, señalando que el 50% de los docentes se ubicaron en los niveles bajos. Estos resultados permitieron demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director lleva a obtener bajos resultados en el desempeño docente.

CONCLUSIONES

1. Existe relación débil entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente ($r = 0,4675$) en docentes y ($r = 0,4854$) en alumnos y, como tal, este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el desempeño docente. las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel regular (tabla 1 y 9) lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 8 y 16), porque la responsabilidad en la toma de decisiones del director es vertical, lo demuestra el control a los docentes y el impedimento que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, imponiendo las suyas.
2. Existe relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente ($r = 0,6403$) en docentes y ($r = 0,4788$) en alumnos. Por lo expuesto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en un nivel regular (tabla 2y 10), lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14,15 y 16), porque demuestra su confianza en la capacidad de los docentes asignándoles responsabilidades, en la toma de decisiones compartidas y en su capacidad de escucha para aceptar las ideas nuevas de los docentes.

3. Existe relación media entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente ($r = 0,6687$), en los docentes y ($r = 0,6114$), en los alumnos y, por lo tanto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel alto (tabla 3) y el nivel regular tabla (tabla 11) para el estilo liberal, lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 7 y 8), porque demuestra regular preocupación: por la tarea, en su intromisión en el trabajo, su evasión de responsabilidades, su accesibilidad con la información y delegación de responsabilidades.
4. Las correlaciones encontradas entre los estilo de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas. Esto explica que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.
5. En cuanto al desempeño docente, predomina el nivel básico (50%). El 41% de los docentes alcanzan los niveles competente y destacado. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.
6. En la dimensión, resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% se ubicó en los niveles bajos y el otro 50% se ubicó en los niveles altos. Este hallazgo nos permite demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.
7. El estilo de liderazgo democrático del director ha contribuido positivamente en las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con sus alumnos, y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor educativa del docente.

RECOMENDACIONES

1. Como los directores de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador han demostrado ser autoritarios en el nivel regular, pero con mayor incidencia que los demás estilos; no deben evadir su responsabilidad en la toma de sus decisiones verticales, su labor debe centrarse en el control del personal de manera respetuosa en un trato amable, permitiendo que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz en bien de la institución.
2. Como los directores también se han demostrado democráticos en el nivel regular, pero con menos incidencia que el autoritario, deben elevar su gestión con el estilo democrático para mejorar el desempeño de los docentes confiando mucho más en la capacidad de los docentes asignándoles responsabilidades donde el docente las asuma por convencimiento, en la toma de decisiones compartidas, estableciendo buena comunicación con una amplia capacidad de escucha y tolerancia aceptando ideas nuevas para mejorar.
3. Así mismo, como los directores han demostrado ser líderes liberales aunque en un nivel regular, es necesario que oriente su liderazgo la democrático. Porque una regular preocupación por la tarea, una mínima intromisión en el trabajo en equipo, evasión de responsabilidades, escasa accesibilidad a la información y delegación de responsabilidades confusas generan bajo desempeño docente.
4. Como las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas, es necesario la

aplicación del estilo de liderazgo democrático para obtener mejor desempeño docente.

5. Si la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente, es necesario que los directores definan en estilo a emplear para elevar el desempeño de los docentes. Porque se necesita directores que dirijan a través de proceder democrático.
6. El gobierno a través del Ministerio de Educación debe convocar a concurso público las plazas de director con la finalidad de garantizar buenos líderes educativos. Además, con permanente capacitación, actualización, perfeccionamiento y especialización.
7. Se debe impulsar este tipo de estudios para constatar que si los que dirigen las instituciones educativas públicas son más adecuadas para dicha función.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASCANIO E. (1995). *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica*. Trabajo de Grado para optar el título de Magíster en Administración Educativa en la Universidad Rafael Urdaneta. Caracas. Venezuela.
2. BIONDI S. Juan y Luis y otros. (1993). *Liderazgo y desempeño en sociedades en tránsito*. Lima: Editorial Talleres Gráficos de la Universidad de Lima.
3. CALLA C., Godofredo Jorge. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*. Tesis para optar el Grado de Magíster con mención en Gestión Educacional en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú.
4. CHIAVENATO, Adalberto. (2006). *Introducción a la teoría de las relaciones humanas*. Bogotá- Colombia: Editorial Lila Solano.
5. CHIAVENATO. (2006). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
6. CORNEJO, Miguel Angel, citado por Maestro, Juan Carlos. (2009). *Regálale liderazgo: Una estrategia para desarrollar talentos emocionales del líder*. Barcelona. España: Bresca Editorial S.L.
7. CORNEJO Miguel Angel, citado por De La Parra Paz, Erick. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. México: Grupo Editorial Ediciones Fiscales ISEF.
8. DAVIS K & Newstron. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. México.
9. DELGADO S.G. Kenneth. 2002. *Educación participativa*. Editorial Magisterio. Bogotá - Colombia.
10. DOMÍNGUEZ B. Constantino. (1999). *El desempeño docente, las metodologías y el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Facultad de*

Medicina. Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Docencia en el nivel superior en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

11. DRUCKER, F. Peter y otros. (2002). *De líder a líder*. Selección de artículos de la Fundación Drucker. Barcelona. España: Ediciones Juan Granica S.A. Pág. 228-229.
12. DUKE, D. L. (1987). *School leadership and Instructional Improvement. Why principals consider quitting*. Editado por Phi Delta Kappa. New York.
13. FERNÁNDEZ, F. (1992). *Relación entre el estilo gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondiente a la I y II Etapa y el Clima organizacional de dichas instituciones*. Aragua. Trabajo de Maestría en la Universidad Bicentennial de Aragua. Estado de Guarico. Caracas - Venezuela.
14. FISHMAN, David. *El espejo del líder*. (2000). Lima. Perú: Editorial UPC.
15. FLORES R. Valeriano Rubén. (2003). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas USE N° 06 Ate-Vitarte*. Tesis para optar el Grado de Maestro en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. Perú.
16. GONZALES. E. (1993). *Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente*. Trabajo de Maestría en la Universidad Experimental Libertador. Maracay. Caracas-Venezuela.
17. KNICKERBOCKER. (1990). *Dirección y concepción de un líder*. lecturas Selectas. Inglaterra.
18. KOONZ, Harold-Heinz, Weihrich. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: Editorial Mac Graw Hill 2004.
19. LA ROSA L. Carlos. (2002). *Excelencia personal y competitividad empresarial*. Lima-Perú: Editorial San Marcos.

20. LEITHWOOD. K. A. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación.
21. LEÓN V. Pablo Richard. (2008). *El estilo de liderazgo del director y el nivel desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla Callao, en el año 2006*. Tesis para optar el Grado de Magíster con mención en Gestión Educacional en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima-Perú.
22. MAESTRO, Juan Carlos. (2009). *Regálale liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona. España: Bresca Editores S.L.
23. MONTROYA Z. Jorge y otros.(1999). *Didáctica universitaria*. Huancayo-Perú: Producciones Imágenes SRL.
24. República del Perú. (1990). *Reglamento de la Ley del Profesorado Ley N° 25212*. Dado en la Casa del Gobierno, en Lima, a los diecinueve días del mes de julio de mil novecientos noventa.
25. República del Perú. (1984). *Ley del Profesorado N° 24029*. Dado en la Casa del Gobierno, en Lima, a los catorce días del mes de diciembre de mil novecientos ochenticuatro.
26. República del Perú. (2003). *Ley General de Educación N° 28044*. Artículos 56 y 59. Dado en la Casa del Gobierno, en Lima, a los veintiocho días del mes de julio del año dos mil tres.
27. RINCÓN CH. Juan Carlos. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración Educativa en la UNMSM. Lima. Perú.
28. SCHLESINGER, Jr. Athur. (1988). *Democracia y liderazgo*. Faceta 79. Citado en La Rosa Lama, Carlos. 2002. *Excelencia personal y competitividad empresarial*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.
29. SERGIOVANNI, Thomas J. y Corbally, Jhon E. (1984). *Leadership and organizational. New perspectives on administrative theory and practice*. By the Board of Trustees of the University of Illinois Manufactured in the United of America.

30. VALDÉS V. Héctor. (2000). Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre la *evaluación del desempeño docente*, realizado en la ciudad de México, del 23 al 25 de mayo del 2000. Organizado por la Organización de Estados Iberoamericanos. OEI. Educación, la Ciencia y la Cultura.
31. VALDÉS. (1995). Informe de investigación: *Diseño de un sistema para evaluar la calidad de la educación en Cuba*. La Habana- Cuba: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba (ICCP MINED).
32. VELÁSQUEZ M., G. (1985). *El liderazgo del profesor universitario* (en busca de la efectividad docente). México: Limusa.
33. VILLA S. Aurelio. (1998). *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid-Nancea S.A.
34. Weber J. (1989). *Leading the Instruction Program*. Citado por Smithm, S. C. y Piele, P. K. *School Ierdership: handbook for excellence*. Eugene. Oregon.1989.
35. WHITE Ralph K., Lippit Ronald, Lewin Kurt. Mayo (1943). *The Social Climates of Childre's Groups*. Journal of Social Phychology. Vol 10.
36. WHITE. Mayo (1939). *Patternsof aggressive Behavior in Experiemntally Greated Social Climates*. Journal of Social Psychology. Vol. 10.
37. ZENGER, Jack, Ulrich, Dave y Smallwood, Norm. (1999). *Liderazgo basado en resultados*. De cómo los lideres incrementan el negocio e incrementa los resultados. primera edición en inglés traducido al castellano por Margarita Cárdenas. Bogotá - Colombia: Editorial Norma S.A.

ANEXOS

ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Método	Diseño	Población y muestra
RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL 2DO. SECTOR DE VILLA EL SALVADOR, DE LA UGEL N° 01 SAN JUAN DE MIRAFLORES, EN LOS AÑOS 2009 Y 2010	Problema Principal ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. de Villa El Salvador, de la UGEL N° 02 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010?	Objetivo General Demostrar que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.	Hipótesis General Existe relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores.	Independiente Estilo de liderazgo del director.	Descriptivo Correlacional.	Será una investigación no experimental de tipo de tipo de diseño transeccional o transversal: Correlacional	Población La población objetivo estuvo conformada por: Docentes: 307, alumnos 8016, y directores: 6 de de 5 instituciones educativas del 2do. Sector de Villa El Salvador UGEL 01 San Juan de Miraflores: I.E N° 6048 Jorge Basadre, I.E. 6065 Perú-Inglatera, I.E.N° 6064 Francisco Bolognesi, I.E. N° 6066 Técnico y I.E. N° 6063 José Carlos Mariátegui.
	Subproblemas 1. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador?	Objetivos Específicos 1. Demostrar que existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.	Hipótesis Específicas 1. Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.	Dependiente Desempeño docente		Puesto que permitirá describir la relación de dos variables: el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente	

	<p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador?</p>	<p>2. Demostrar que existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.</p> <p>3. Demostrar que existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador</p>	<p>2. Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador.</p> <p>3. Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador</p>				<p>Muestra La muestra de estudio corresponde a: Docentes 171. Alumnos: 367 Directores: 6.</p> <p>Total muestra: 555.</p>
--	---	--	--	--	--	--	---

ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO N° 1: **OPINIÓN DEL DOCENTE SOBRE EL DIRECTOR**

Estimado(a) profesor(a):

El presente cuestionario tiene por finalidad **identificar el estilo de liderazgo del director de las instituciones públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, durante los años 2009 y 2010.** En tal sentido les invocamos su colaboración. El presente es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, agradece su colaboración.

I.E.-----

INSTRUCCIONES: Cuando digo “director “me refiero a director o directora. De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante.

1. ¿En qué nivel el director toma las decisiones para solucionar los problemas de la institución educativa en forma autoritaria?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
2. ¿En qué nivel el director asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
3. ¿Cuál es el grado de control de asistencia del director al personal docente?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
4. ¿El director considera que solamente **él** es el competente y capaz de tomar decisiones importantes en la institución?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
5. ¿En qué nivel el director desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
6. ¿En qué nivel el director exige a su personal obediencia a sus órdenes?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
7. ¿En qué nivel director impide que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, permitiendo las ideas suyas?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

8. ¿En qué nivel El director demuestra interés por los docentes, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
9. ¿En qué nivel director confía en la capacidad y buen juicio de los docentes para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
10. ¿En qué nivel director asigna las áreas, cursos, horarios, aulas, grados, secciones y equipos de trabajos a los docentes, con el fin que asuman su responsabilidad?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
11. ¿En qué nivel director permite que los docentes participen con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución educativa?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
12. ¿En qué nivel director escucha y coordina con los padres de familia e instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
13. ¿En qué nivel director acepta las ideas de sus docentes para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
14. ¿En qué nivel director de su I.E. fomenta la confianza y el respeto entre sus docentes?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
15. ¿En qué nivel el director demuestra preocupación por el buen desempeño de su personal?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
16. ¿Cuál es el nivel de intromisión del director en el trabajo de los docentes?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
17. ¿En qué nivel director evade su responsabilidad, cuando los docentes tienen problemas y necesitan de su apoyo?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
18. ¿En qué nivel el director proporciona información cuando los docentes lo solicitan?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

19. ¿En qué nivel director otorga libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico?

1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

20. ¿En qué nivel director espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?

1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

¡GRACIAS, POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO N° 2: AUTOEVALUACIÓN DEL DOCENTE

Estimado (a) profesor (a):

Le saludamos con el debido respeto. El presente cuestionario tiene por finalidad su autoevaluación para identificar el nivel de desempeño de los docentes de las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador como parte de un trabajo de tesis. El presente es anónimo y sus respuestas es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, agradece su sincera colaboración.

I.E.-----

INSTRUCCIONES: De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante.

1. ¿En qué nivel considera que la materia que desarrolla en su clase diariamente resulta interesante para sus alumnos?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
2. ¿En qué nivel la secuencia de su clase responde a lo que sus alumnos esperan de usted?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
3. ¿En qué nivel combina la teoría con la práctica en el desarrollo de su clase?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
4. ¿En qué nivel contribuye en la formación de valores en sus alumnos en clase?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
5. ¿En qué nivel los materiales educativos que emplea son adecuados para los temas de su clase?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
6. ¿En qué nivel demuestra en la práctica que le gusta enseñar?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
7. ¿En qué nivel demuestra que se requiere a sí mismo y que es seguro con lo que hace?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

8. ¿En qué nivel ha puesto las notas que los alumnos merecen?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
9. ¿En qué nivel está Ud. Satisfecho con su trabajo diario en clase?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
10. ¿En qué nivel evalúa su asistencia y puntualidad a sus clases?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
11. ¿En qué nivel participa con sus alumnos en eventos (como ferias, campeonatos, concursos) fomentados por la I.E., UGEL, Municipalidad u otras instituciones?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
12. ¿En qué nivel demuestra interés por la necesidad y problemas de su I.E.?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
13. ¿En qué nivel aparte de dictar su curso toma la decisión de inculcar valores morales, espirituales y cívicos a los alumnos y padres de familia?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
14. ¿En qué nivel se preocupa por dar oportunidad a los alumnos con problemas de aprendizaje, familiares o trabajo?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
15. ¿En qué nivel se preocupa por el rendimiento de todos sus alumnos y en especial por aquellos que presentan dificultades?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
16. ¿En qué nivel da libertad que los alumnos opinen a favor o en contra de su trabajo?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
17. ¿En qué nivel acepta consultas e inquietudes de sus alumnos con respecto al curso en plena clase y fuera de ella?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
18. ¿En qué nivel evalúa Ud. El rendimiento académico promedio alcanzado por todos los alumnos de su aula en el curso o área hasta la fecha?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
19. ¿En qué nivel valora Ud. Si su producto responde al modelo de alumno que exige su I.E. el distrito y la región?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

20. ¿En qué nivel percibe Ud. que sus alumnos demuestran practica de valores como amor al Perú, a la naturaleza, al estudio y a las personas?
- 1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!

CUESTIONARIO N° 3: OPINIÓN DEL ALUMNO SOBRE EL DIRECTOR

Estimado alumno (a):

Le saludamos con el debido respeto. En esta ocasión tienes la *oportunidad de evaluar al director de tu colegio. Queremos que tú nos cuentes como lo observas, como te parece su forma de ser. Tus respuestas son muy importantes para un trabajo de tesis. El presente es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, agradece su sincera colaboración.*

I.E.: _____

INSTRUCCIONES: Encierra con un círculo el número que corresponde a la respuesta.

1. ¿En qué nivel el director soluciona los problemas sancionando a los alumnos sin escucharlos?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
2. ¿En qué nivel el director se equivocó pero luego reconoció y pidió disculpas?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
3. ¿En qué nivel el director se preocupa que los profesores lleguen a la hora indicada a tu salón?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
4. ¿En qué nivel el director decide arreglar el colegio con apoyo de los profesores y padres de familia?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
5. ¿En qué nivel el director visita tu aula y se sienta a escuchar la clase con ustedes al menos por un momento?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
6. ¿En qué nivel el director llama la atención a los profesores no le cumplen?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
7. ¿En qué nivel el director felicita a los docentes en la formación?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
8. ¿En qué nivel el director permite que los profesores falten por enfermedad?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

9. ¿En qué nivel el director permite que los profesores tengan reuniones pedagógicas para planificar lo que van a enseñar?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
10. ¿En qué nivel el director exige a los profesores para que cumplan con el horario de clases que les ha indicado?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
11. ¿En qué nivel el director con los docentes realizan actividades cívicas y culturales donde los alumnos participan, aprenden y disfrutan?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
12. ¿En qué nivel el director escucha las ideas de los alumnos, coordina con los padres de familia e instituciones locales para conseguir apoyo para la institución educativa?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
13. ¿En qué nivel el director acepta las ideas de los alumnos para mejorar su colegio?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
14. ¿En qué nivel el director fomenta la confianza y el respeto entre sus profesores?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
15. ¿En qué nivel el director demuestra interés para que los profesores trabajen mejor?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
16. ¿Haz observado que los profesores se reúnen sin el director?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
17. ¿En qué nivel el director permite que los docentes arreglen solos los problemas de los alumnos?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
18. ¿En qué nivel el director llega tarde a la institución educativa?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
19. ¿En qué nivel el director permanece en la dirección y no ingresa a las aulas?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
20. ¿El director es bueno con los profesores y con los alumnos?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

¡MUCHAS GRACIAS!!!!

CUESTIONARIO N° 4: OPINIÓN DEL ALUMNO SOBRE EL DOCENTE

Estimado alumno (a):

Te saludamos con el debido respeto. En esta ocasión tienes la oportunidad de evaluar a tus profesores de manera general. Queremos que nos cuentes como lo observas. **Tus respuestas son muy importantes para un trabajo de tesis.** El presente es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, agradece su sincera colaboración.

I.E.: _____

INSTRUCCIONES: Contesta encerrando en un círculo una sola respuesta en cada pregunta:

1. ¿Consideras que tu profesor hace las clases interesante? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
2. ¿Consideras que los profesores realizan las clases en forma ordenada? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
3. ¿Los profesores en su clase combina la teoría (conocimiento) con la práctica (ejercicios)? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
4. Los profesores demuestran que son ejemplo para tu vida porque practican valores en el colegio y fuera de él? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
5. Los profesores emplean pizarra, plumones o tizas y un libro en la mano para hacer sus clases? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
6. Los profesores demuestran en la práctica que les gusta enseñar. ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
7. Los profesores vienen al colegio vestidos adecuadamente y contentos a trabajar ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
8. ¿Consideras que los profesores ponen la nota justa en tus exámenes y tareas? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

9. ¿Observas a tus profesores que están satisfechos con su trabajo y que su trabajo lo hace con gusto? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
10. ¿En qué nivel evalúas a los profesores sobre su asistencia y puntualidad al salón de clase?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
11. ¿Tus profesores participan con sus alumnos en eventos (como ferias, campeonatos, concursos) fomentados por la I.E. y otras instituciones? ¿En qué nivel?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
12. ¿En qué nivel los profesores demuestran interés por las necesidades y problemas de tu I.E.?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
13. ¿En qué nivel los profesores, aparte de dictar su curso toma la decisión de inculcar valores morales, espirituales y cívicos al alumno?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
14. ¿En qué nivel los profesores atienden a los alumnos que por problemas familiares, salud o trabajo llegan tarde, se tienen que ir temprano, faltan y no se ponen al día?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
15. ¿En qué nivel los profesores se preocupan por el rendimiento de sus alumnos y en especial por aquellos que presentan dificultades, conversando con sus padres?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
16. ¿En qué nivel los profesores aceptan que los alumnos opinen a favor o en contra de su trabajo?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
17. ¿En qué nivel los profesores atienden consultas e inquietudes de los alumnos sobre tareas, asignaciones, actividades, comportamiento?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
18. ¿En qué nivel se ubica tu promedio de todas las notas conscientemente que los profesores te han calificado en los exámenes, cuadernos, exposiciones y conducta?
1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

19. ¿Tus compañeros demuestran que están siendo preparados de acuerdo al modelo de alumno que espera tu colegio, tu distrito y la región? ¿En qué nivel?
- 1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto
20. ¿Tus compañeros demuestran que practican valores como el respeto a los símbolos patrios, a la naturaleza, al estudio y a las personas? ¿En qué nivel?
- 1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

¡¡MUCHAS GRACIAS!!!